

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم علم اجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

التحول الرقمي و دوره في تحسين اداء الادارة التربوية

مديرية التربية لولاية الطارف - نموذجا -

تحت اشراف الاستاذة:

أ.د منية غريب

من اعداد الطالبتين

بوروي ريان

نوادرية الهام

أمام لجنة المناقشة

الأستاذة	الرتبة	الصفة
أ.د منية غريب	أستاذ دكتور	مشرفا
أ.د زويتي سارة	أستاذ دكتور	رئيسا
د.عماري سميحة	أستاذ محاضر	ممتحنا

السنة الجامعية 2025 / 2026



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا لاتمام هذا العمل ، فلولا توفيقه و عونہ ما تحقق لنا هذا الجهد

قال تعالى

" يرفع الله الذين امنوا منكم و الذين اوتو العلم درجات "

اتقدم بخالص الشكر و التقدير الى اسرنا الكريمة على دعمهم المتواصل و الى مشرفتنا و استاذتنا الدكتورة منية غريب على توجيهها العلمي و تشجيعها المستمر و نصحتها القيم .

كما نتوجه بالشكر الى زملائنا على تعاونهم و مساندتهم طوال اعداد هذا العمل .

نسأل الله تعالى ان يجزي الجميع خير الجزاء . و ان يجعل هذا العمل نافعا و مباركا .

و الحمد لله رب العالمين





اهداء

الحمد لله على لذة الانجاز و الحمد لله عند البدئ و الختام

وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

الى من امنو بي حتى عندما تعبت من الايمان بنفسي ..

الى كل قلب منحني دعاء او كلمة دعم او صبرا في اصعب اللحظات ...

الى الذي زين اسمي بأجمل الالقاب من دعمني بلا حدود من علمني ان الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة داعمي القوي في مسيرتي و سندي و ملاذي بعد الله فخري و اعتزازي والدي

الى من جعل الجنة تحت اقدامها و احتضنتني قلبا قبل يدها و سهلت لي الشدائد بدعائها الى القلب الحنون و الشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمة سر قوتي و نجاحي امي

الى ضلعي الثابت الذي لا يميل الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي الى العقد المتين من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي هم سندي و مسندي و عزوتي و قوتي في هذه الحياة اختي و اخوتي

لكل من كان عوناً و سندا في هذا الطريق للاصدقاء الاوفياء و رفقاء السنين
لاصحاب الشدائد و الازمات

اهديكم هذا الانجاز و ثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيت

ها انا اليوم اكملت و اتممت اول ثمراته بفضل سبحانه و تعالى فالحمد لله على ما وهبني .





اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدها محمد صلى الله عليه وسلم،
الى روعي أبي الطاهرة
صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم
العالى رحمه الله و اسكنه فسيح جناته

الى أمي الغالية

التي وضعتني على طريق الحياة وجعلتني ربط الجأش، وراعتني حتى صرت كبيرة أدامها
الله لنا و حفظها .

إلى إخوتي

من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب،
إلى جميع أساتذتي الكرام،
ممن لم يتوانوا في مديد العون لي.

الى زملائي وأصدقائي

فقلد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال البحث.

الى كل من نسيتهم أقلامنا و لم تنسهم قلوبنا

أهدي لكم بحث تخرجي هذا

داعية المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقكم بالخيرات.



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن دور التحول الرقمي في مديرية التربية لولاية الطارف في تحسين أداء الادارة التربوية ،وانطلقت الدراسة من السؤال المركزي التالي:

- ما هو دور التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة التربوية لمديرية التربية لولاية الطارف؟ " وهذا الأخير تفرعت عنه الأسئلة التالية:

- كيف أدى التحول الرقمي إلى تحسين فعالية أداء العاملين من خلال تقليص الوقت المستغرق في إنجاز المهام و تسهيل الوصول إلى المعلومات ؟
- هل ساهم فضاء الأولياء في تقليل الأعباء الإدارية لمديرية التربية لولاية الطارف ؟
- ماهي المعوقات التي تواجهها مديرية التربية لولاية الطارف و التي تحول دون تحقيق تحول رقمي فعال لها ؟

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية، على إجراءات منهجية حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي، كما اعتمدنا على الملاحظة و المقابلة والاستمارة في جمع المعطيات الميدانية، بالإضافة إلى أنه اعتمدنا على العينة قصدية ،حيث شملت 50 موظفا في مديرية التربية على اختلاف رتبهم الوظيفية . وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج تمثلت في:

حققت مديرية التربية لولاية الطارف تقدماً ملحوظاً في مجال التحول الرقمي، حيث أسهمت الأنظمة والمنصات الرقمية في تسريع إنجاز المهام الإدارية، وتحسين جودة اتخاذ القرارات، وإحداث نقلة نوعية في التواصل بين الإدارة والمؤسسات التربوية، كما نجحت بشكل كبير في تقليل العبء الورقي والإداري، وتحسين سرعة ودقة تدفق المعلومات، وتعزيز الشفافية، وتقليص مراجعات أولياء الأمور للإدارة، إلى جانب فعالية الشبكة الداخلية وسهولة استخدام الأنظمة ودعم الإجراءات الإدارية للتحول الرقمي.

ومع ذلك، كشفت الدراسة عن تحديات جوهرية أبرزها أن نقص المهارات البشرية يمثل العائق الأكبر، والتدريب الحالي لا يرقى إلى مستوى الاستخدام المتقدم أو الإبداعي، كما تعاني خطة التحول الرقمي من غموض وعدم وضوح لدى نحو نصف العاملين، وتفتقر المنصة إلى التكامل الكامل مع بقية الأنظمة مما يولد ازدواجية في العمل، كما أن استخدام الإدارة للمنصة لا يزال أحادي البعد ومركزاً على التقويم النهائي فقط متجاهلاً خدمات التفاعل اليومي، إضافة إلى ضعف الصيانة الدورية للأجهزة والبرامج، وتخفيف العبء الإداري بشكل طفيف إلى متوسط وليس جذرياً.

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي - الادارة التربوية - تحسين الأداء - الدور .

Study summary:

This study aims to uncover the role of digital transformation in the Directorate of Education of El Tarf Province in improving the performance of educational administration. It stems from the following central question:

✓ What is the role of digital transformation in improving the performance of the educational administration of the Directorate of Education of El Tarf Province?

From this central question, the following sub-questions emerged :

✓ How has digital transformation improved staff performance effectiveness by reducing task completion time and facilitating access to information?

✓ Has the parents' space contributed to reducing the administrative burden on the Directorate of Education of El Tarf Province? ·

✓ What obstacles does the Directorate of Education of El Tarf Province face in achieving effective digital transformation?

In this field study, we adopted systematic procedures. We relied on the descriptive approach, as well as on observation, interviews, and questionnaires to collect field data. In addition, we used a purposive sample, which included 50 employees of the Directorate of Education across different job ranks.

The study concluded with a set of results, summarized as follows:

The Directorate of Education of El Tarf Province has made notable progress in digital transformation. Digital systems and platforms have accelerated the completion of administrative tasks, improved decision-making quality, and brought about a qualitative shift in communication between the administration and educational institutions.

Moreover, the directorate has significantly reduced paper-based and administrative burdens, improved the speed and accuracy of information flow, enhanced transparency, and reduced the number of follow-up visits by parents to the administration. In addition, the internal network is effective, the systems are easy to use, and administrative procedures support digital transformation.

Nevertheless, the study revealed essential challenges. The lack of human skills represents the greatest obstacle, and current training does not reach the level of advanced or creative use.

Furthermore, the digital transformation plan remains vague and unclear to about half of the employees. The platform lacks full integration with other systems, which leads to duplication of work. Moreover, the administration's use of the platform remains one-dimensional, focusing only on final evaluation while ignoring daily interaction services.

There is also weak periodic maintenance of hardware and software. Finally, the reduction of administrative burden has been slight to moderate, not radical.

Keywords : *Digital transformation - Educational administration - Performance improvement - The role.*

فهرس المحتويات

..... شكر و عرفان	
..... اهداء	
..... ملخص الدراسة	
..... فهرس المحتويات	
..... قائمة الجداول	
..... قائمة الاشكال	
..... المقدمة: أ- ب- ت	

الفصل الاول: الاشكالية و الاطار المفاهيمي للدراسة

..... اولاً: الاشكالية	3
..... ثانياً: الفرضيات	5
..... ثالثاً : اسباب اختيار الموضوع و اهميته	7
..... رابعاً : أهداف الدراسة	9
..... خامساً : تحديد المفاهيم	9
..... سادساً : الدراسات السابقة	17

الفصل الثاني: المعالجة المنهجية للدراسة

..... أولاً : المنهج الموظف للدراسة	29
..... ثانياً: ادوات جمع البيانات	30
..... ثالثاً : مجالات الدراسة	34
..... رابعاً : العينة و كيفية اختيارها و خصائصها	39

الفصل الثالث: التحول الرقمي ماهيته، تطوره، اهميته، مزاياه و معوقاته

42	تمهيد
43	اولا : ماهية التحول الرقمي
44	ثانيا : التطور التاريخي للتحول الرقمي
47	ثالثا : اهمية و اهداف التحول الرقمي
49	رابعا: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي
49	خامسا: دوافع التحول الرقمي في الادارة التربوية و متطلباته
52	سادسا : مزايا و معوقات التحول الرقمي
59	خلاصة الفصل:

الفصل الرابع: الادارة التربوية ، ماهيتها ،تطورها ، خصائصها و دورها

62	تمهيد:
61	اولا : ماهية الادارة التربوية
64	ثانيا: أهمية الإدارة التربوية
65	ثالثا: أهداف الادارة التربوية
66	رابعا: نشأة الإدارة التربوية وتطورها
68	خامسا : الوظائف الأساسية للإدارة التربوية ودورها في تنظيم العمل التربوي:
73	سادسا: مستويات الإدارة التربوية
74	سابعا: عمليات الإدارة التربوية
78	ثامنا : الخصائص السوسولوجية للإدارة التربوية و فروقات الإدارات التربوية
80	تاسعا: الإدارة التربوية في ظل التحولات الرقمية
89	خلاصة الفصل :

الفصل الخامس:المعالجة الميدانية للدراسة

92	اولا: عرض و تحليل البيانات الميدانية
----	--

121.....	ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
113.....	ثالثا: الخاتمة
114.....	رابعا: التوصيات و الاقتراحات ...
117.....	خامسا: قائمة المصادر و المراجع
124.....	سادسا: الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	موضوع الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	72
02	يوضح التوزيع العمري للمبحوثين .	73
03	يوضح توزيع افراد العينة حسب المنصب	74
04	يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.	75
05	تبين لنا توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة في الادارة التربوية.	76
06	يبين لنا مدى توفر البنية التحتية الرقمية في مديرية التربية.	78
07	يوضح الادوات و التقنيات الرقمية المستخدمة حاليا في الادارة.	79
08	يبين لنا مستوى كفاءة العاملين في استخدام الادوات الرقمية.	81
09	يبين لنا مساهمة التحول الرقمي في تسريع انجاز المهام الادارية.	82
10	يوضح اراء افراد العينة حول مدى اسهام التحول الرقمي في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية.	82
11	يمثل مدى مساعدت التقنيات الرقمية على تحسين التواصل بين الادارة و المؤسسات التربوية.	83
12	يوضح مدى مساهمة التحول الرقمي في تقليل الاخطاء الورقية و الروتين الاداري.	84
13	يوضح لنا مدى مساهمة الادوات الرقمية في زيادة الشفافية و المحاسبية في الادارة	84
14	يوضح لنا مدى مساهمة التقنيات الرقمية في توفير الوقت و الجهد للعاملين	85
15	يوضح لنا مدى التحسن في سرعة انجاز المهام اليومية بعد تطبيق الانظمة الرقمية.	86
16	يوضح لنا اهم الخدمات التي يستفيد منها المستخدمون عبر منصة فضاء الاولياء من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.	87
17	يوضح مدى تفعيل و استخدام منصة فضاء الاولياء على مستوى مديرية التربية لولاية الطارف.	88
18	يوضح لنا اكثر الخدمات استخداما في منصة فضاء الاولياء من قبل الادارة التربوية لمديرية التربية لولاية الطارف.	89
19	يوضح لنا مدى مساهمة المنصة الرقمية في تقليل العبء الورقي و الاداري على الموظفين .	89
20	يوضح لنا مدى مساهمة المنصة الرقمية في تسهيل عملية ايصال المعلومات لاولياء الامور بدقة و سرعة	90
21	يوضح لنا مدى مساهمة البيانات الرقمية في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الادارية	91

22	يوضح لنا مدى تقليل مراجعة اولياء الامور للادارة التربوية بفضل استخدام المنصة	91
23	يوضح لنا مدى تكامل منصة فضاء الاولياء مع الانظمة الادارية الاخرى المستخدمة	92
24	يوضح لنا مدى مساهمة المنصة في تحقيق الشفافية في العمل الاداري لمديرية التربية لولاية الطارف	93
25	يوضح لنا تقييم المبحوثين لمساهمة منصة فضاء الاولياء في تقليل عبئ العمل الاداري عليهم	94
26	يوضح لنا اهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي في ادارتهم	95
27	يوضح لنا مدى كفاية التدريب المقدم للعاملين على الادوات الرقمية	96
28	يوضح لنا المجالات التي تحتاج الى تحول رقمي عاجل في مديرية التربية لولاية الطارف .	97
29	يمثل فعالية الشبكة الداخلية في مديرية التربية و قدرتها على تسهيل تبادل البيانات .	98
30	يمثل توفير الصيانة الدورية و السريعة للاجهزة و البرامج عند تعطلها .	98
31	يمثل توفر كادر تقني متخصص بمديرية التربية يمكن الرجوع اليه عند الحاجة .	99
32	يمثل دعم الاجراءات الادارية الحالية لتطبيق التحول الرقمي و عدم اعاقته .	100
33	يمثل سهولة استخدام الانظمة الرقمية المتخصصة في مديرية التربية لولاية الطارف	100
34	يمثل وجود خطة واضحة و معلنة للتحول الرقمي على مستوى المديرية باهداف محددة و جداول زمنية .	101
35	يمثل استمرار الاجراءات الورقية التقليدية بالتوازي مع الاجراءات الرقمية (ازدواجية العمل) مما يثقل كاهل الموظف .	102

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	73
02	دائرة نسبية توضح التوزيع العمري للمبحوثين .	74
03	دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب المنصب .	75
04	دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.	76
05	دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة في الادارة التربوية.	77
06	دائرة نسبية توضح مدى توفر البنية التحتية الرقمية في مديرية التربية.	79
07	دائرة نسبية توضح الادوات و التقنيات الرقمية المستخدمة حاليا في الادارة.	80
08	دائرة نسبية توضح لنا مستوى كفاءة العاملين في استخدام الادوات الرقمية.	81

المقدمة

المقدمة :

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى ظهور ما يعرف بالتحول الرقمي، والذي أصبح من أبرز التوجهات الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تبنيها من أجل تحسين أدائها وتطوير خدماتها. فقد فرضت الثورة الرقمية واقعًا جديدًا غير من طبيعة العمل الإداري وأساليبه التقليدية، وأصبحت الرقمنة وسيلة أساسية لتحقيق السرعة والدقة والفعالية في إنجاز المهام، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة.

ويُعد التحول الرقمي من أهم المظاهر التي ميزت العصر الحديث، حيث لم يعد يقتصر على استخدام الوسائل التكنولوجية فقط، بل أصبح عملية شاملة تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في طرق التسيير والتنظيم والتواصل داخل المؤسسات. كما ساهمت التقنيات الرقمية في تسهيل تداول المعلومات، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الوقت والجهد والتكاليف، وهو ما جعل المؤسسات العمومية والخاصة تتجه نحو تبني الإدارة الإلكترونية باعتبارها بديلاً حديثاً للإدارة التقليدية.

وفي ظل هذه التحولات، أصبح قطاع التربية والتعليم من أكثر القطاعات تأثرًا بالتطورات الرقمية، نظرًا للدور الحيوي الذي يؤديه في بناء المجتمع وتحقيق التنمية. فالإدارة التربوية باعتبارها جهازًا تنظيميًا يسهر على تسيير المنظومة التعليمية، أصبحت مطالبة بمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة من خلال اعتماد أساليب إدارية رقمية قادرة على تحسين الأداء ورفع كفاءة العمل التربوي والإداري. ومن هذا المنطلق، اتجهت العديد من الدول إلى إدماج التكنولوجيا الرقمية في مؤسساتها التربوية بهدف تطوير الخدمات الإدارية وتحسين عملية التواصل والتنسيق بين مختلف الفاعلين في القطاع التربوي. وقد سعت الجزائر، بدورها، إلى مواكبة هذه التحولات من خلال تبني سياسة التحول الرقمي في مختلف القطاعات، خاصة قطاع التربية الوطنية، حيث عملت وزارة التربية الوطنية على إطلاق مجموعة من المنصات الرقمية والخدمات الإلكترونية، على غرار "فضاء الأولياء" و"الأرضية الرقمية" و"موقع التعليم الجزائري"، بهدف عصنة الإدارة التربوية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى تسهيل الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من مختلف الفاعلين التربويين

وفي هذا الإطار، تُعد مديرية التربية لولاية الطارف من بين المديريات التي سعت إلى تجسيد مشروع التحول الرقمي من خلال اعتماد الأنظمة المعلوماتية والمنصات الإلكترونية في مختلف العمليات الإدارية

والتربوية ، وذلك بهدف تحسين أداء الإدارة التربوية وتطوير أساليب التسيير الإداري. حيث ساهمت الرقمنة في تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتسريع معالجة الملفات، وتحسين التواصل بين الإدارة والأولياء والأساتذة ، بالإضافة إلى تخفيف الأعباء الإدارية الناتجة عن المعاملات الورقية التقليدية. ورغم الأهمية الكبيرة التي يحققها التحول الرقمي داخل الإدارة التربوية، إلا أن تطبيقه يواجه العديد من التحديات والمعوقات، من بينها ضعف البنية التحتية التكنولوجية ، ونقص الكفاءات الرقمية، وصعوبة التكيف مع الأنظمة الحديثة ، وهو ما قد يؤثر على فعالية تطبيق الرقمنة وتحقيق الأهداف المرجوة منها. لذلك أصبح من الضروري دراسة واقع التحول الرقمي داخل الإدارة التربوية وتحليل مدى مساهمته في تحسين الأداء الإداري والكشف عن أهم العراقيل التي تحد من فعاليته.

وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ: " التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة التربوية - مديرية التربية لولاية الطارف نموذجاً - " ، بهدف التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة التربوية ، والكشف عن تأثير الرقمنة على فعالية العمل الإداري والتربوي داخل مديرية التربية لولاية الطارف، إضافة إلى إبراز أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق تحول رقمي فعال.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً حديثاً يحظى باهتمام واسع في مختلف المجالات العلمية والإدارية، كما تسعى إلى إبراز أهمية الرقمنة في تطوير الإدارة التربوية وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وتظهر أهمية الدراسة كذلك في مساهمتها في إثراء الجانب العلمي المتعلق بالتحول الرقمي داخل الإدارة التربوية ، خاصة في ظل قلة الدراسات الميدانية المحلية التي تناولت هذا الموضوع، بالإضافة إلى أهميتها العملية من خلال تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تساعد في تطوير الأداء الإداري وتعزيز فعالية الإدارة التربوية.

حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يسمح بوصف ظاهرة التحول الرقمي وتحليل مختلف أبعادها وتأثيراتها على أداء الإدارة التربوية، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساعد على فهم العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الإداري.

و من هذا السياق ، تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول مترابطة تجمع بين الجانبين النظري والميداني . و يمكن توضيح ذلك فيما يلي :

الفصل الأول : تناول الإشكالية والإطار المفاهيمي للدراسة، وتضمن الإشكالية وفرضيات الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية والدراسات السابقة.

الفصل الثاني : فقد خصص للمعالجة المنهجية للدراسة، حيث تم التطرق إلى المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة والعينة وخصائصها.

الفصل الثالث : فقد تناول موضوع التحول الرقمي من حيث ماهيته وتطوره التاريخي وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى نماذجه واستراتيجياته ودوافعه ومتطلباته ومزاياه ومعوقاته في الإدارة التربوية.

الفصل الرابع : فقد خُصص للإدارة التربوية، حيث تم التطرق إلى مفهومها ونشأتها ودورها في تنظيم العمل التربوي ومستوياتها وعملياتها والخصائص السوسولوجية التي تميزها.

بينما تناول الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات، وصولاً إلى استنتاج عام وخاتمة تضمنت أهم النتائج والتوصيات المقترحة.

وبذلك تسعى هذه الدراسة إلى الإحاطة بمختلف الجوانب المرتبطة بالتحول الرقمي داخل الإدارة التربوية، والكشف عن دوره في تحسين الأداء الإداري والتربوي بمديرية التربية لولاية الطارف، بما يساهم في دعم مسار الرقمنة وتحقيق إدارة تربوية أكثر كفاءة وفعالية.

الفصل الأول: الاشكالية و الاطار المفاهيمي للدراسة

الفصل الاول: الاشكالية و الاطار المفاهيمي للوراسة

ولا: الاشكالية

ثانيا: الفرضيات

ثالثا: اسباب اختيار الموضوع و اهميته

رابعا: اهداف الوراسة

خامسا: تحديد المفاهيم

سادسا: الدراسات السابقة

اولا: الاشكالية

يتميز عالم اليوم بكثرة التطورات والابتكارات الاختراعات والتعقيدات في مختلف نواحي الحياة ، وتعد في هذا المجال التطورات التي يشهدها قطاع تكنولوجيايات الاعلان و الاتصال أهم ما يميز مطلع القرن الواحد والعشرين، وهي التطورات التي أدت إلى بروز ما يسمى بالثورة الرقمية المبنية على اقتصاد المعرفة ، والتي كان لها بالغ الاثرعلى الحياة البشرية عامة، وعلى مختلف المؤسسات الناشطة في شتى المجالات خاصة .

لقد كان للثورة الرقمية أثرا كبيرا على مختلف المؤسسات في العالم ، إذ ساهت في بروز ما يسمى بالادارة الالكترونية، والتي تعتبر أحد أهم مخرجات التطورات التكنولوجية في مجال الاعلام و الاتصال، تعد في نظر الكثير من الفاعلين الاقتصاديين و الاجتماعيين و الباحثين في مجال ادارة الاعمال مصدرا مهما للتميز و عاملا اساسيا لضمان جودة الاداء و سرعة التكيف مع التغيرات التي تحدث في محيطها الديناميكي مما جعل المنظمات تسعى جاهدة لتبنيها من اجل الاستفادة من ايجابياتها و معالجة قصور النمط التقليدي للادارة .

و على غرار اغلب دول العالم سعت الجزائر في اطار التحول الرقمي الى بناء منظومة اقتصادية و ادارية و تعليمية الكترونية تتماشى مع التطورات التكنولوجية الحاصلة و سارت منذ تبني مشروع الجزائر الالكترونية نحو تجسيد تحولها الرقمي بهدف عصنة مؤسساتها و تعزيز النمو الاقتصادي للبلاد من خلال المراهنة على تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال و تسريع عملية الرقمنة كنظام عمل اساسي في جميع القطاعات و على اعتبار ان قطاع التربية و التعليم واحد من القطاعات المهمة التي تعول عليها جميع الدول في تحقيق التقدم و الريادة و المسؤول الاول على انتاج المورد البشري المؤهل لتحقيق تنمية مستدامة فقد عرف على غرار باقي القطاعات الاخرى نقلة نوعية في مجال ادخال التكنولوجيا الحديثة في مختلف مؤسساته التعليمية .

و بات التحول الرقمي في قطاع التربية و التعليم ضرورة حتمية من اجل تحقيق التميز في القطاع التربوي و الرفع من جودة التعليم من اجل التكيف مع عالم رقمي بشكل متزايد با اكثر من ذلك شكل التحول الرقمي تحديا للقطاع التربوي لما يتطلبه من استعداد للتكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة من جهة و تجاوز الاليات التقليدية في التسيير و التعليم و التعلم و تبني التقنيات الحديثة من جهة اخرى .

تعد مديرية التربية من المؤسسات الاولى التي اتجهت الى الاستثمار في تكنولوجيات الاعلام و الاتصال معتبرة ان هذا التوجه هو خيار استراتيجي لابد من تبنيه قصد الاستفادة من مزاياه و استخدامه في معالجة قصور الادارة الكلاسيكية و هذا بغية الرفع من جودة ادارتها لمختلف الشؤون التدريسية و البحثية و الادارية، في مقابل ذلك يشكل التحول الرقمي في قطاع التربية و التعليم فرصة كبيرة لتحسين جودة التعليم، فهو لا يركز على تحويل خدمات القطاعات الادارية و البيداغوجية الى خدمات الكترونية فحسب، بل يسعى الى تسهيل التواصل الالكتروني .

و تهيئة عناصر علمية تعليمية للتعامل مع انظمة التعليم عن بعد و دفع المؤسسات التعليمية للاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون اكثر ادراكا و مرونة في العمل و قدرة على التجديد و الابتكار، بما يمكنها من مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، و موائمة الاحتياجات المتجددة بشكل اسرع لتحقيق النتائج المرجوة .

يتمثل الهدف الاساسي لتطبيق التحول الرقمي في الادارة التربوية في تطوير و تحسين اساليب الادارة في كل ما يتعلق بنشاطات هذه الاخيرة، سواء تعلق الامر بنشاط التعليم، البحث العلمي او خدمة المجتمع، و هذا بغية ضمان الحصول على نتائج اكثر فعالية و المساهمة في الارتقاء بادائها المؤسسي و الرفع من جودته.

يبرز اتجاه الوزارة الوصية نحو تبني الادارة الالكترونية عبر اعتمادها اجراءات التحول الرقمي من خلال بعض البرامج الرقمية التي عملت على تأسيسها، معتبرة اياها نقطة البداية للممارسة الالكترونية للمهام الادارية لمختلف مهامها البيداغوجية و الادارية، و منها على وجه الخصوص "منصة فضاء الاولياء"، "موقع التعليم الجزائري" و الذي يعد نظاما متكاملًا للإدارة الالكترونية و الذي ينتظر منه ان يرفع من جودة الادارة التربوية . ففي ظل ما تبذله مديرية التربية لولاية الطارف من مجهودات في سبيل انجاح التحول الرقمي، تسعى هذه الدراسة الى قياس تأثير متطلبات التحول الرقمي على عملية تحسين الاداء للإدارة التربوية و عليه تتمحور اشكالية هذا البحث حول التساؤلات التالية :

ما هو دور التحول الرقمي في تحسين اداء الادارة التربوية لمديرية التربية لولاية الطارف؟ "

التساؤلات الفرعية :

أ -التساؤل الفرعي الأول :

- كيف أدى التحول الرقمي الى تحسين فعالية أداء العاملين من خلال تقليص الوقت المستغرق في إنجاز المهام و تسهيل الوصول الى المعلومات ؟
- و من هذا المنطلق يتم صياغة المتغيرات المرتبطة بالتساؤل ، مقسمة الى :
- كيف ساهمت الأدوات الرقمية (النظم المعلوماتية و التطبيقات الالكترونية) في تبسيط الإجراءات الإدارية اليومية داخل مدرسية محل الدراسة .
- هل أدت الرقمنة الى تقليص الوقت المستغرق لانجاز المعاملات .
- هل أثرت في تقليل التكاليف و تحسين إدارة الوقت .

ب - التساؤل الفرعي الثاني :

- هل ساهم فضاء الاولياء في تقليل الأعباء الإدارية لمديرية التربية لولاية الطارف ؟

مؤشرات المرتبطة بالتساؤل، مقسمة الى:

- التنسيق بين الادارات من خلال المنصات الرقمية .
- فعالية اتخاذ القرار بناء على البيانات الرقمية .
- رضا الإداريين عن نظم عمل منصة فضاء الاولياء .

ج - التساؤل الفرعي الثالث :

- ماهي المعوقات التي تواجهها مديرية التربية لولاية الطارف و التي تحول دون تحقيق تحول رقمي فعال لها ؟

مؤشرات المرتبطة بالتساؤل، مقسمة الى :

- توفر البنية التحتية التكنولوجية .
- درجة جاهزية الموظفين للتكيف .
- نقص الكفاءات الرقمية .

ثانيا: الفرضيات

أ - الفرضية المركزية (الرئيسية) :

يسهم التحول الرقمي في مديرية التربية لولاية الطارف في تحسين أداء الادارة التربوية من خلال إعادة تشكيل العلاقات الاجتماعية و البنية التنظيمية و عقلنة الاجراءات الادارية و تطوير و تعزيز أنماط التفاعل و التواصل داخل النسق الاداري التربوي .

تقوم هذه الفرضية على ما أثبتته العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن اعتماد الرقمنة في المؤسسات العمومية يؤدي الى تحولات إيجابية في البنية التنظيمية ، و يعزز من المرونة و القدرة على الاستجابة.

ب - الفرضيات الفرعية :

1- الرقمنة تساعد في تحسين فعالية أداء العاملين :

✓ يساهم تحديث الادارة التربوية في مديرية التربية لولاية الطارف بتوفير نظم رقمية فعالة في تحسين الاداء الاداري التربوي من خلال تطوير أساليب التسيير و ترشيد الاجراءات التنظيمية و تعزيز التنسيق و التواصل بين مختلف الفاعلين التربويين .

و من هنا فان الاستثمار في أدوات مثل أنظمة إدارة المعلومات ، المنصات الرقمية ، يشكل عاملا حاسما في رفع مؤشرات تحسين الأداء .

2- يساهم فضاء الاولياء في تقليل الأعباء الإدارية :

✓ إن اعتماد فضاء الاولياء كآلية رقمية تفاعلية في تقليل الاعباء الادارية التربوية بمديرية التربية لولاية الطارف من خلال تبسيط الاجراءات و تحسين التواصل و تقليص المعاملات الورقية عبر رقمنة الخدمات و تحسين التفاعل بين الفاعلين التربويين .

إذا يتحول دور الإدارة من التنفيذ اليدوي للمهام الروتينية الى الاشراف و المتابعة عبر النظام الرقمي .

3- المعوقات التي تحول دون تحقيق التحول الرقمي فعال :

✓ تواجه الادارة التربوية في مديرية التربية لولاية الطارف مجموعة من المعوقات عند غياب الشروط التنظيمية و البشرية و التقنية الملائمة مما يشكل عائقا أساسيا أمام تحقيق تحول رقمي فعال ينعكس إيجابيا على الاداء الاداري و التواصل التنظيمي التربوي .

هذه المعوقات ، اذا لم يتم التعامل معها باستراتيجية شاملة ، قد تؤدي الى تباطؤ في تفعيل الرقمنة أو الى تطبيقها بشكل سطحي لا يعكس الأثر المرجو .

ثالثا : اسباب اختيار الموضوع و اهميته

يرجع اختيار موضوع التحول الرقمي و دوره في تحسين أداء الادارة التربوية الى مجموعة من الاعتبارات العلمية و الواقعية التي تعكس أهمية الظاهرة المدروسة و تبرز الحاجة الملحة لفهم أبعادها و تداعياتها في علم الاجتماع العمل و التنظيم ، و من أبرز الاسباب :

1- الأسباب الموضوعية :

- التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم ، و التي أضحت تؤثر بعمق في طرق ادارة الإرادة التربوية ما يجعل من الرقمنة موضوعا ذا أهمية و اهتمام واسع في مجالات البحث الاجتماعي .
- أهمية التحول الرقمي في تحقيق تحسين لأداء الادارة التربوية ، حيث أن أي تحسين على مستوى الإداري ينعكس حتما على مستوى التحصيل و المعالجة البيداغوجية ، ما يجعل من الرقمنة رهانا حقيقيا لتحقيق التميز الإداري .
- قلة الدراسات الميدانية التي تعالج العلاقة بين التحول الرقمي و أداء الادارة التربوية خصوصا في السياق المحلي ، ما دفعنا الى محاولة سد هذا الفراغ البحثي و تقديم إضافة علمية في هذا المجال .
- رغم ندرة الدراسات المحلية ، فإن الحقل العلمي العالمي غني بمراجع و أبحاث حديثة و متخصصة في التحول الرقمي و تحسين الأداء الإدارة التربوية ، ما يوفر اطارا نظريا و منهجيا متينا يمكن الاستناد اليه لتفسير النتائج و تحليلها .

2- الأسباب الذاتية :

- الرغبة في استكشاف دور الرقمنة كآلية حديثة لتطوير أداء الادارة التربوية ، و تحسين مستوى الخدمات الادارية و التربوية المقدمة في مديرية التربية ، باعتبارها نقطة الانطلاق في مسار الادارة التربوية .
- الاهتمام الشخصي بالموضوع نتيجة الاحتكاك المباشر بالمجال التربوي و ملاحظة مجموعة من التحديات التي تواجه الادارة التربوية ، الامر الذي حفز على البحث عن حلول بديلة و حديثة من خلال إدماج التكنولوجيا .

- توافق الموضوع مع التخصص الاكاديمي و بما تن التحول الرقمي يمثل عاملا مؤثرا في تحول نماذج الإدارة ، فان دراسة دوره في تحسين أداء الإدارة التربوية يعد من المواضيع المحورية التي تتكامل مع المحاور النظرية و التطبيقية لهذا التخصص .

اهمية اختيار الموضوع :

تركز أهمية دارستنا على دور الرقمنة في الادارة التربوية ، حيث شهدت الرقمنة انتشار واسعاً . في مختلف المجالات والهيئات. ومع تطور تكنولوجيا المعلومات، فقد ساهمت الرقمنة في تحسين الأداء الادارة التربوية وتوفير الوقت والجهد في المؤسسات العمومية بشكل عام. من هنا، تأتي أهمية دارستنا في تقدير مدى نجاح تطبيق الرقمنة في مديرية التربية لولاية الطارف وتأثيرها على أداء الموظفين .

أ- الأهمية العلمية :

تعتبر دارستنا مهمة علمياً حيث سنحلل تطبيق الرقمنة في مديرية التربية لولاية الطارف، وهو جوهري لأي دولة لتحقيق أهدافها التنموية. فإذا كانت هذه الهيئة فعالة، فإن الدولة ستنجح في تحقيق برامجها التنموية. وبالتالي، يسهم بحثنا في إثراء المعرفة حول تطبيق الرقمنة في مجالات مختلفة .

ب- الأهمية العملية :

توجد أهمية عملية في دارستنا حيث سنقوم بتحليل تطبيق الرقمنة في مؤسسة عمومية مهمة مثل مديرية التربية لولاية الطارف. سنسلط الضوء على النقاط القوة والضعف في تطبيق التحول الرقمي، وسنقدم اقتراحات لتحسين العملية، مما يمكن أن يساهم في تحسين الاداء الادارة التربوية وتعزيز كفاءة المؤسسة ككل .

رابعاً : أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة التربوية بمديرية التربية لولاية الطارف، من خلال دراسة أثره على فعالية الأداء الإداري، وتخفيف الأعباء الإدارية، والكشف عن المعوقات التي تحد من تحقيق تحول رقمي فعال.
- التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين فعالية أداء العاملين بمديرية التربية لولاية الطارف من خلال تقليص الوقت المستغرق في إنجاز المهام وتسهيل الوصول إلى المعلومات.
- دراسة مدى مساهمة منصة فضاء الأولياء في تقليل الأعباء الإدارية بمديرية التربية لولاية الطارف وتحسين سير العمل الإداري.
- تحديد أبرز المعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تواجه التحول الرقمي بمديرية التربية لولاية الطارف .

خامساً : تحديد المفاهيم

مفهوم التحول الرقمي:

لغة: من الرقمنة و اصل الكلمة هي الرقم و الرقم هو العلامة و في علم الحساب هو الرمز المستعمل للتعبير عن احد الاعداد البسيطة .

و تعني كلمة رقمي من الناحية التقنية هو ان الحروف و الصور و الاصوات تحول الى بيانات رقمية احاد و اصفار ة يمكن تخزينها و معالجتها و ارسالها بواسطة اجهزة الحاسوب ¹.

¹ فاطمة الزهراء فرحات : دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، (2020/2019)، ص 34.

في عصر الابتكار المتسارع و تقدم التكنولوجيا ، اصبح التحول الرقمي ليس مجرد مصطلح ، بل اصبح واقعا لا غنى عنه للمؤسسات و المجتمعات على حد سواء . يتعلق التحول الرقمي بتبني و استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات و تعزيز الابتكار و تحسين تجربة المستخدم و مع تأثيره العميق على مختلف القطاعات و المجالات ، يشكل التحول الرقمي تحديات و فرصا متعددة تستوجب فهما شاملا و تصورا استراتيجيا قويا لتحقيق النجاح في هذا العصر الرقمي المتطور .

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها. و هو عبارة عن التحول في الأعمال او الحوكمات أي اجراء تغييرات جذرية في نموذج العمل والإجراءات والعمليات، وقد يكون التحول في عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كليا. وقد يكون استراتيجيا يتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد و تقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة.¹

يعرف على أنه عملية تحول البيانات والمعلومات من صورة مكتوبة ورقية إلى شكل رقمي من أجل معالجتها إلكترونيا وتخزينها وإدارتها بشكل إلكتروني بواسطة الحاسب الآلي ثم يتم يصبح المحتوى التقليدي للبيانات والمعلومات مرقما ويمكن تداوله بصورة إلكترونية على الشبكة المحلية وشبكة المعلومات الدولية.²

كما يعرف أنه تحول المنظمة تدريجيا من الاستغراق في التعامل مع الماديات فقط إلى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه فرص وإمكانيات وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز والكفاءة.³ وايضا يعرف التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم الهياكل التنظيمية، و الترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

¹ البار عدنان مصطفى: تقنيات التحول الرقمي المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك عبد العزيز، بدون تاريخ نشر، ص 2.

² محمد فتحي عبد الرحمن احمد : استراتيجية مقترحة لتحول جامعة المنيا الى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الاماراتي بجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للوم التربوية والنفسية، (سبتمبر، 2020) ، ص 442 .

³ عبد الرحمان محمد سليمان رشوان و زينب عبدالحفيظ احمد قاسم : دور التحول الرقمي في رفع كفاءة اداء البنوك وجذب الاستثمارات ، الكلية الجامعية للعلوم التكنولوجية ، ط 1 ، غزة - فلسطين: كلية التجارة، (2020) ص 07 .

و يرمز التحول الرقمي (DX(digital transformation) التحول في الأعمال والحكومات أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات، قد يطل التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كليا، قد يكون استراتيجيا يتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد، وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة.

والتحول الرقمي شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة على وسيط إلكتروني وتتخذ شكلين: الرقمنة بشكل صورة والرقمنة بشكل نص، أين يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها وذلك بعد معالجة النص، بمساعدة برنامج خاص للتعرف على الحروف وحسب قاموس علم المكتبات والمعلومات فإن الرقمنة هي العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسب، وعادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية يمكن عرضها على الحاسب باستخدام أحد أجهزة المسح الضوئي ¹.

و من هنا نستطيع القول ان التحول الرقمي هو مرحلة انتقالية من الاعتماد على الوسائل الاتصالية التقليدية الى الاستخدام الشامل و الاستغلال الامثل لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

مفهوم الإدارة :

لغة: بالرجوع إلى معاجم اللغة العربية تبين أن كلمة الإدارة مشتقة من الفعل أدار يقال أدار الشيء: جعل حركاته تتواتر بعضها في إثر بعض، جعله يدور "أدار الآلة - أدار محرك السيارة: شغله، جعله يدور ويعمل"، دوره، جعله على شكل دائرة "أدار البناء"، أدار العمامة حول رأسه: لفها، أدار الرأي أو الفكرة أو نحوهما: قلبه في ذهنه، أحاط به.²

والمتمعن في كلمة إدارة يجدها تعني خدمة الآخرين في المقام الأول والقيام على مصالحهم فالإدارة ليست تشريف كما يظن البعض بل هي تكليف في المقام الأول.

¹ سلمى جميلة، ويوسف بوشي. التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر . مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، العدد 2، 2012، ص 947.

² معجم اللغة العربية المعاصرة :أحمد مختار عمر، عالم الكتب، الطبعة :الأولى، (2008)، ص 1613.

اصطلاحاً: تعرف الإدارة اصطلاحاً عدة تعريفات من أبرزها: هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام.¹

توجيه وتسيير أعمال المشروع بقصد تحقيق أهداف محددة، ويقوم شاغلو هذه الوظيفة بالتخطيط ورسم السياسات والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وقد ذكر الدكتور جودت عزت عدة تعريفات للإدارة على النحو التالي:

الإدارة هي: تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة. و هي عملية تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى هدف مشترك. الترتيب والتنظيم من أجل تحقيق أهداف معينة.

تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين من أجل تحقيق هدف معين بأقل جهد، وأسرع وقت، وأفضل نتيجة نشاط يعتمد على التفكير والعمل ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد والامكانيات المادية المتاحة وفقاً للأسس والقواعد العملية إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة مجهوداتهم.²

إن التعريفات السابقة تظهر أن عملية الإدارة ليست عملية عشوائية بل هي عملية تقوم على أسس وقواعد وتسعى لتحقيق أهداف معينة وفي حالة تخلف قاعدة من قواعدها فلن تتجح في تحقيق المراد.

مفهوم التربية:

لغة:

بالرجوع إلى معاجم اللغة العربية فإن كلمة التربية مشتقة من الفعل ربى، يقال: ربته وتربيته، إذا غذوته. وهذا مما يكون على معنيين: أحدهما: النماء، لأنه إذا ربى نما وزكا وزاد. والمعنى الآخر من ربته من التريب.³

اصطلاحاً:

عرفت التربية اصطلاحاً بعدة تعريفات من أبرزها:

التربية هي عملية إعداد المواطن الذي يستطيع التكيف مع المجتمع الذي ينشأ فيه ولذلك فهي تعمل على تشكيل الشخصية الإنسانية في أدوار المطاوعة الأولى تشكيلاً يقوم على أساس ما يسود المجتمع من

¹ البشرية ¹ الموارد لإدارة العربي المنتدى : <https://hrdiscussion.com>.

² الدكتور جودت عزت عطوي : الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، دار الثقافة، للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الرابعة، 2014 ص 17.

³ ابن فارس ، تحقيق عبد السلام محمد هارون: معجم مقاييس اللغة، ، اتحاد الكتاب العرب، الطبعة 1423 ، 2002 ، ص 401.

تنظيمات سياسية واجتماعية واقتصادية ولهذا كان لابد للإطار الثقافي الذي يقوم على المجتمع من أن يحدد أبعاد العملية التربوية واتجاهاتها بحيث لا تخرج عن هذا الإطار إلا تطويرا وتقدما به في عملية زيادة آخذة بيد المجتمع نحو مستقبل أفضل.¹

التربية هي تلك العملية التي تقوم على أساس تنمية القدرات الكامنة لكل شخص أكثر ما يمكن، وفي نفس الوقت كفرد وعضو في مجتمع أساسه التضامن، ولا يمكن فصل التربية عن تغيير المجتمع لأنها تشكل قوة واحدة منه، ويجب إعادة النظر في أهداف التربية وطرائقها كلما تنامت معارفنا عن الطفل والإنسان والمجتمع.

2

التربية هي "تنمية الإنسان في أبعاده الستة: الروحي، البيولوجي، العقلي، والمعرفي، الانفعالي العاطفي، السلوكي والأخلاقي والاجتماعي في إطار بعد مركزي هو الإيمان بالله وبوحدانيته للوصول بالإنسان نحو الكمال، ضمن مجتمع متضامن قائم على قيم ثابتة".³

ويظهر من التعريفات السابقة أن هدف التربية تنمية قدرات الفرد والمساهمة في دفع عجلة التنمية في المجتمعات، وقد أصبحت التربية من العلوم بالغة الأهمية التي تتصل بكثير من العلوم والمجالات لأهميتها الكبيرة في الإدارة بالقيم في عصر المتغيرات.

مفهوم الإدارة التربوية:

بعد تعريف الإدارة والتربية في كل من اللغة والاصطلاح أنقل إلى تعريف الإدارة التربوية كمصطلح إضافي حيث عرفت عدة تعريفات من أبرزها ما يلي:

الإدارة التربوية هي: "مجموعة متشابكة من العمليات التي تسعى إلى تحقيق أهداف التربية، وهي نظام له أنظمتها الفرعية التي تتفاعل مع بعضها؛ من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة التربوية".

وعرفت بأنها: تنظيم جهود العاملين في المجال التربوي وتنسيقها؛ لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه وبيئته.⁴

¹ محمد لبيب النجحي في الفكر التربوي :، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع سنة 2008 ص 121.

² عبد المجيد مسعود : القيم الاسلامية التربوية والمجتمع المعاصر، كتاب الأمه، ط1 ، قطر الدوحة، 1999 ، ص 20 .

³ عبد الحميد الهاشمي وفاروق عبد السلام : البناء القيمي للشخصية كما ورد في القرآن الكريم ،بحث مقدم لندوة خبراء أسس التربية الإسلامية، مكة المكرمة، 1400 ، ص 12.

⁴ محمد نعمان محمد علي البعداني: أساسيات الإدارة والإشراف التربوي من منظورها العام والإسلامي ، 2013 ص ص 32-33 .

الإدارة التربوية: هي مجموعة العمليات والاجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوية الشامل وعلاقاته بالمجتمع.¹

وعرفت كذلك بأنها: كل ما يسهم في عملية التربية والتعليم في المستويات والمحاور المختلفة (تخطيطا، وتشريعا، وتنفيذا)، شاملا كل من يستطيع الإسهام فيها، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ لتحقيق أهداف التربية بالأسلوب الملائم للمجتمع وتطلعاته وقيمه.

لقد أظهرت تلك التعريفات أن الإدارة التربوية عمليات منظمة ومحددة تتم وفق قواعد ثابتة ومنطلقها الأساسي ما تمليه قواعد التربية على المجتمع.

كما أن الإدارة التربوية عملية يتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، لتكون بذلك عملية شاملة لجوانب متعددة أبرزها: والتعليم، والتعلم، وتوجيه نشاطاتها وما ترتبط بها من مناهج وفعاليات وعلاقات نحو تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، لتكون بذلك نظاما تربويا على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام، وما يحكم ذلك كله من تشريعات وقوانين، ومن ناحية أخرى فإن الإدارة التربوية تتضمن العلاقات البشرية الفعالة، وتنظيمات لاختيار الموظفين وتعيينهم أو فصلهم، بإضافة إلى الخطط والوسائل لتعليم الطلاب والاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم، وإيجاد جو ودي مع المجتمع، والقيام بالقيادة التربوية لذلك المجتمع، وعنايتها بنمو وسعادة القائمين بأي دور فيها.²

مفهوم الأداء :

يعرفه بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المؤسسة."³ ويعرف أيضا بأنه: "مجموعة من الشروط الواجب توافرها؛ لإنجاز عمل ما؛ للوصول الى تحقيق أهداف معينة."⁴

¹صالحة محيي الدين سنقر: الإدارة التربوية بالقيم و المعرفة، وزارة الثقافة، س 51 ، ع 584 ، سوريا ، 2012، ص 122.

² محمد نعمان محمد علي البعداني : أساسيات الإدارة والإشراف التربوي :من منظورها العام والإسلامي :م ، 2013 ص ص 32-33.

³ عبد المحسن توفيق :تقييم الأداء مداخل جديدة لعلم جديد، دار النهضة العربية، 2002 ، ص 605.

⁴ أبو شيخة نادر أحمد :إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2000 ، ص 117.

و هو أيضا : " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدارت وادراك الدور أو المهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"¹.

يعرف الأداء بأنه: هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع بأكمله².

يوصف الأداء بأنه: النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. ، ومن خلال هذا التعريف يتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة وتبرز أهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص وهي:

الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعه.

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل و الاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي³.

مفهوم تحسين الأداء :

يعتبر تحسين الأداء عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل وتتم وفقا لإستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها، إن الباحثين والمفكرين لكل منهم أفكارهم الخاصة حول من أين تبدأ مؤسسة ما جهودها للتحسين ولكن هنالك نقطة واحدة يتفقون عليها يقول ستويل في هذا الخصوص: " إن التحسين طويل الأجل يتطلب التزام الإدارة العليا به وبدون هذا الالتزام جهود التغيير تذوي وتموت".

تحسين الأداء والارتقاء بدرجة هدف جميع المنظمات، فما من منظمة إلا ويبحث المسؤولين فيها أفضل السبل والظروف التي تساعد في رفع وتحسين الأداء. ويتم ذلك باستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين

¹ عابدين محمد عبد القادر :الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان،. 2001 ، ص 210.

² نور الهدى بن الدين، سفيان كوديب :أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي " دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04 ، العدد 01 ، الجزائر،. 2018 ، ص 25 .

³ هوارى سيد :القائد التحويلي للعبور بالمنظمات الى القرن 21 ، مكتبة عين شمس، القاهرة،. 1999 ، ص 12.

المخرجات و انتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة المثلى¹.

ويعرف تحسين الأداء : بأنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"².
ولذلك يرى بعض الباحثين أن تحسين الأداء يتطلب تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم، وكذلك مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم، ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه، كما يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن أربعة عناصر هي الجودة، الإنتاجية، التقنية، التكلفة ، أي أن تحسين الأداء يعني استخدام جميع الموارد والإمكانات المتاحة لتقديم خدمة أو منتج متميز، ولا يقتصر تحسين الأداء على التميز في الخدمة أو المنتج، فقد يتضمن حسن استغلال وإدارة الوقت في انجاز أكبر كم من الأعمال والمهام، ولكن بدقة و مهارة تعبر عن كفاءة الأداء³.

مفهوم الدور:

لغة: مصدر " دار" و هو مشتق من الفعل دور و يقال دور يدور تدويرا و يدور الشيء جعله على شكل دائرة . اما قاموس المعجم الوسيط في اللغة العربية المعاصرة فقد عرفه انه مجموعة من الانشطة و الصلاحيات الممنوحة لشخص او فريق يكون له عدة ادوار⁴.

اصطلاحا: يستخدم مفهوم الدور في علم الاجتماع و علم النفس و الانثروبولوجيا بمعاني مختلفة فينطلق كمظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية حيث عرفه لينتون انه المظهر الميكانيكي للسير على الحقوق و الواجبات⁵.

¹ محمد معمري : المداخل الحديثة لتحسين الأداء المنظمة ،مجلة دفا تر المخبر ، المجلد 17: العدد : 01 ، 2002، ص 35.

² النمر وآخرون :الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط 7 ، مكتبة الشقري، الرياض، 2011، ص 31.

³ محمد معمري، مرجع سبق ذكره، ص36.

⁴ محمد عاطف غيث: قاموس علم اجتماع، د ط، دار المعرفة الجامعية ،مصر، 2016، ص 46 .

⁵ علي بنهادية و اخرون: القاموس الجديد للطالب ،معجم عربي مدرسي ،بالقبائي ،ط 7 ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر ، 1991، ص9 .

اذن و بناء على ما تم عرضه يمكن تعريف الدور بانه تلك الجهود لمبذولة من شخص او ادارة ما يتوافق مع متطلبات مركزه و يراعي ثقافة مجتمعه .

فقد عرف احمد زكي بدوي " الدور " في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بانه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة و الجانب الديناميكي لمركز الفرد فبينما يشير المركز الى مكانة الفرد الجماعة فانه يشير الى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز و يتحدد بسلوك الفرد في ضوء توقعاته و توقعات الآخرين منه و هذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد و الآخرين للحقوق و الواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي و حدود الدور تتضمن تلك الافراد التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة ¹ . و يعتبر هذا التعريف من اهم التعريفات المقدمة للدور لانه يشمل اهم العناصر التي يتضمنها هذا المفهوم

سادسا : الدراسات السابقة

1/ الدراسات المحلية:

الدراسة الاولى :

دراسة رحمانى سناء تحت عنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسه كوندور - برج بوعرييج - الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر 2016-2017

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، غطى الجزء النظري الإطار العام للإدارة الإلكترونية وأبعادها التكنولوجية، وتسيير المؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية، والوظائف الإدارية الإلكترونية للمؤسسة، وأجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسه كوندور لإنتاج الأجهزة الإلكترونية ببرج بوعرييج، وتم الاعتماد في جمع البيانات على كل من الملاحظة والمقابلة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث تم توزيع استبيان لقياس مستوى توفر الإدارة الإلكترونية، ومدى مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة محل الدراسة

¹ احمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان بيروت ، 1993 ، ص 395 .

توصلت الدراسة إلى أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسه كوندور يرقى إلى مستوى متوسط، وأن مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري، إلا أن شبكات الاتصال في المؤسسة تحتاج إلى مزيد من التطوير، كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير مؤسسه كوندور، بحيث أن الرقابة كانت أكثر وظائف الإدارة الإلكترونية مساهمة في تحسين تسييرها، تليها كل من التنظيم والقيادة على التوالي، وفي حين كان التخطيط في المرتبة الرابعة، حيث كانت درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني .

تتفق دراسة رحمانى سناء مع دراستنا الحالية التي تتناول التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة التربوية من حيث التأكيد على أهمية استخدام التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري ورفع كفاءة التسيير داخل المؤسسات. فقد بينت الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تحسين التسيير وتطوير العمل الإداري من خلال الاعتماد على التقنيات الحديثة في معالجة البيانات وتسهيل الإجراءات.

كما استفادت دراستنا من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بالإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي، وفهم دور التقنيات الحديثة في تحسين أداء المؤسسات. إضافة إلى الاستفادة من منهجية الدراسة وأداتها المتمثلة في الاستبيان، مما ساعد في توضيح العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحسين الأداء الإداري.

وتكمن أوجه الاختلاف في أن الدراسة السابقة ركزت على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة الاقتصادية، في حين تركز دراستنا على التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة التربوية داخل المؤسسات التربوية، وهو ما يمنح دراستنا خصوصية من حيث المجال التطبيقي.

الدراسة الثانية :

دراسة إبراهيم درعي بعنوان: واقع رقمنة قطاع التربية وأثره على أداء المدراء: دراسة حالة ولاية البليدة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 2، السنة 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرقمنة في قطاع التربية بولاية البليدة، وتحليل أثر هذا التحول الرقمي على أداء مدراء المؤسسات التعليمية، كما سعت إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه هؤلاء

المدرء أثناء التعامل مع الأنظمة الرقمية، إضافة إلى استكشاف مدى جاهزية القطاع التربوي لاعتماد الرقمنة بشكل فعال في تسيير شؤونه الإدارية والبيداغوجية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن عملية رقمنة الإدارة التربوية لا تزال تواجه العديد من التحديات من بينها ضعف التكوين التقني للمدرء، نقص التجهيزات المعلوماتية، وانعدام الدعم الفني والتقني المستمر، كما بينت أن هناك تفاوتاً في مستوى الرقمنة بين المؤسسات، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء الإداري. وأشارت النتائج كذلك إلى أن الرقمنة رغم العوائق ساهمت في تسهيل بعض المهام الإدارية مثل معالجة الملفات وتبادل المعلومات، لكنها لا تزال تحتاج إلى بنية تحتية قوية، وتكوين مستمر للموارد البشرية لتحقيق أهدافها المرجوة.

تتفق دراسة إبراهيم درعي مع موضوع دراستنا التي تتناول التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة التربوية، حيث ركزت هذه الدراسة على واقع رقمنة قطاع التربية وأثرها على أداء مدرء المؤسسات التعليمية بولاية البليدة. كما تناولت أثر استخدام الأنظمة الرقمية في تسيير الشؤون الإدارية والبيداغوجية داخل المؤسسات التربوية، وهو ما يتقاطع بشكل مباشر مع موضوع دراستنا التي تهدف إلى إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء في المؤسسات التربوية. وتم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على واقع تطبيق الرقمنة في قطاع التربية، إضافة إلى إبراز أثرها في تسهيل بعض المهام الإدارية مثل معالجة الملفات وتبادل المعلومات. كما ساعدت نتائج الدراسة في تحديد بعض التحديات التي قد تواجه تطبيق التحول الرقمي، مثل ضعف التكوين التقني للمدرء، نقص التجهيزات المعلوماتية، والحاجة إلى دعم فني مستمر وبنية تحتية قوية. وقد ساهمت هذه المعطيات في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية وتوضيح أهمية التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة التربوية.

الدراسة الثالثة :

—دراسة سليمة حفني، بريد عماسي 2021 :تحت عنوان: التحول نحو التعليم الإلكتروني لتفعيل الموقف التعليمي في ظل أزمة كورونا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانيات التحول نحو البيئة الرقمية لتفعيل الموقف التعليمي والانتقال به من حالة الركود إلى حالة النشاط في ظل أزمة كورونا، والتعرف على الصعوبات التي تواجه هذا التحول، وتم اعتماد المنهج الوصفي، وتم التوصل إلى كون التحول الرقمي إلى زيادة إمكانية الاتصال بين الطلبة فيما بينهم، وبين الطلبة والمؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى مساهمته

في توفير وجهات النظر المختلفة للطلاب، كذلك يزيد من الإحساس بالمساواة، سهولة الوصول إلى المعلم، بالإضافة إلى إمكانية تطوير طريقة التدريس. أما الصعوبات التي يواجهها الانتقال نحو التعليم الإلكتروني: صعوبات تتعلق بالأساتذة حيث أن العديد منهم يرفض التحديث ويقاومون تطبيق المستحدث من أساليب، صعوبات تتعلق بالإدارة التعليمية: هناك إدارات غير واعية أو غير مؤهلة لتطبيق التعليم الإلكتروني، صعوبات تتعلق بالتمويل والبنية التحتية: يستلزم تطبيق التعليم الإلكتروني ميزانية تجهيزات ومعدات ومتطلبات قد تكون باهظة الثمن خاصة بالنسبة للدول ذات الدخل الضعيف أو المتوسط.

تتفق دراسة سليمة حفني و بريد عماسي مع موضوع دراستنا ، حيث ركزت الدراسة على التحول نحو التعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية، وهو أحد مظاهر التحول الرقمي في المجال التربوي. كما بينت أن التحول الرقمي يساهم في تحسين التواصل بين الطلبة والمؤسسة التعليمية وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتطوير أساليب التدريس، وهي جوانب تعكس أثر استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية، وهو ما يتقاطع مع هدف دراستنا. وتم الاستفادة منها في إبراز أهمية التحول الرقمي في المجال التربوي، والتعرف على دوره في تحسين فعالية العمل داخل المؤسسات التعليمية، كما ساعدت في تحديد بعض الصعوبات التي قد تواجه تطبيق التحول الرقمي مثل ضعف البنية التحتية، نقص التمويل، ومقاومة التغيير من طرف بعض الأساتذة أو الإدارات. وقد أفادت هذه النتائج في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية وتوضيح بعض الجوانب المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التربوية.

ب /الدراسات العربية :

الدراسة الأولى :

- دراسة سائر علي بعنوان : "تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسات التربوية السورية "المدارس الحكومية في دمشق سنة 2023 :
- يهدف بحث لأثر تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات التربوية (دراسة حالة - المدارس الحكومية دمشق) لدراسة إمكانية تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية السورية وفق الخطوات التالية :

1- جمع المعلومات الضرورية و المقصود بها النظرية من المراجع الاكاديمية الموثوقة لبيان ماهية

التحول الرقمي و متطلباته و أهميته و معايير و بنفس الوقت ماهية الموارد البشرية و أهمية إدارتها بشكل ناجح .

2- دراسة عملية تبين واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية السورية ، و ذلك بإختيار مجموعة من المدارس الحكومية في دمشق و ضرورة ربطها بنظام مركزي ، و الاثر المتوقع لتطبيق التحول الرقمي و ذلك عبر استبانته يتم توزيعها على عينة الموظفين الاداريين و التدريسيين ضمن هذه المدارس

3- تصميم نموذج التحول الرقمي عبر بيان السيناريو المتوقع للنظام و آلية علمه و متطلباته .

وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يحسن أداء المؤسسات التربوية في سوريا و يمكن الاعتماد عليه لتحسين الكفاءة و الفاعلية . يمكن التوصية بتطبيق نموذج للتحول الرقمي و اقتراحاته لتحقيق ذلك مثل تطوير نظام متكامل و توفير التدريب و تطوير تطبيقات محمولة ، و تحديث بنية البيانات و تشجع التعاون مع شركات التكنولوجيا ، يجب أيضا تحسين مستوى التعليم في سوريا و توفير الدعم اللازم لتحقيق الاستدامة في التحول الرقمي و تحسين جودة التعليم .

تتفق دراسة "سائر علي" بشكل جوهري مع موضوع دراستنا ، وذلك على عدة مستويات؛ فمن حيث الهدف العام، تُثبت الدراسة أن تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يُحسن الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسات التربوية، وهذا ما تسعى إليه أي مديرية تربوية في تطوير أدائها الإداري والتربوي. كما تتفق الدراسة في الآليات المقترحة مع متطلبات التحول الرقمي الفعلية، إذ تدعو إلى ربط المدارس بنظام مركزي، وتطوير تطبيقات محمولة، وتحديث بيئة البيانات، وتوفير التدريب المستمر للموظفين الإداريين والتدريسيين، وهي نفس الركائز التي تقوم عليها استراتيجيات التحول الرقمي الناجحة في الإدارة التربوية. بالإضافة إلى ذلك، تُوصي الدراسة بنظام مكافآت رقمي وتعاون مع شركات التكنولوجيا، وهو ما يتوافق مع دور مديرية التربية في تحفيز الكوادر البشرية وبناء شراكات تقنية. والأكثر أهمية أن الدراسة لم تغفل البعد البيداغوجي، حيث ربطت التحول الرقمي الإداري بتحسين جودة التعليم بشكل مباشر، مما يعني أن تحسين أداء الإدارة التربوية وفق رؤيتها يُسهم في خلق بيئة مدرسية أكثر تنظيماً وتوجهاً نحو المتعلم، وهذا هو الهدف الأسمى الذي تعمل عليه مديريات التربية. وبهذا، تخرج الدراسة بنتيجة متطابقة مع

الفرضية القائلة: "التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية هو ركيزة أساسية لتحسين الأداء الشامل للإدارة التربوية."

الدراسة الثانية :

• دراسة دكتور أماني مساعد سعد الختلان بعنوان : "تصور اداري مقترح لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي إستنادا الى مصفوفة تخطيط المشروع لسنة 2023:

ان التحول الرقمي يزيد من سرعة التواصل و الاتصال مع المراكز و المدارس التربوية و يساعد على تحديث للمعلومات بشكل دوري و مستمر للاطلاع و التقييم و التقويم على الخطط و المشاريع التربوية ن بالإضافة الى انه يوفر المعلومات اللازمة للجهات الرقابية في دولة الكويت و ذلك لمتابعة العمليات التربوية و الإدارية و الاجرائية للمشاريع التربوية .

بالإضافة الى تمكين القيادات التربوية في وزارة التربية و تعليم بكل ادارتها و قطاعاتها من استخدام مختلف التكنولوجيات و الذي يعكس بدوره في بناء أجيال جديده تمتلك كافة المهارات التقنية و الاحترافية. و قد هدفت الدراسة الى اقتراح تصور اداري لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي ، استنادا الى مصفوفة تخطيط المشروع (Project Planning Matrix) و لتحقيق هدف الدراسة تم

استخدام المنهج التحليلي التطويري ، و تم استخدام تحليل و جمع الادبيات النظرية و الدراسات السابقة للتوصل الى استخلاص لاهم البنود الاساسية في تكوين التصور الاداري لتنمية قدرات القيادات التربوية للتحول الرقمي في دولة الكويت استنادا الى مصفوفة تخطيط المشروع (Project Planning Matrix) ، و تكون التصور الاداري من جزئين ، فالجزء الاول يحتوي على البيانات للتصور الإداري المقترح ، اسم التصور الاداري ، ووحدات العمل ، و مشرف التحول الرقمي . أما الجزء الثاني فيشمل على الهدف العام ، و الاهداف الفرعية ، و المخرجات المتوقعة ، و الانشطة .

و تم التوصل الى اجابة السؤال الاول و هو اقتراح التصور الاداري لتنمية القدرات التربوية للقيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي ، أما اجابة السؤال الثاني فهي متطلبات تنفيذ التصور الاداري المقترح و التي تم تقسيمها الى ثلاث أقسام : تنظيمية و تقنية و بشرية .

فيما جاءت إجابة السؤال الثالث عن الصعوبات المتوقعة حدوثها عند تنفيذ التصور الإداري المقترح فأتضح أنه يكمن أن يحدث مقاومة للتغيير للتحويل الرقمي بالإضافة الى عدم توفر اقسام متخصصة في علم الامن السيبراني لضمان سرية المعلومات و تجنب سرقتها .

في حين جاءت إجابة السؤال الرابع في وضع مقترحات لمواجهة الصعوبات المتوقعة عند تنفيذ التصور الاداري و هي بأن يتبنى القيادات التربوية المبادرات الجديدة للبرامج المبتكرة من الشباب الكويتي ، بالإضافة الى العمل على توعية الشباب حول أهمية التحويل الرقمي في البلاد ، كما يجب الاستعداد لمواجهة مقاومة التغيير من خلال الدورات التدريبية و الورش و المحاضرات و المؤتمرات العلمية حول فوائد و مزايا التحويل الرقمي في المجال التربوي و كذلك وضع كادر مالي أو حوافز مالية للتخصصات الإلكترونية التي تعمل في مجال التقنيات التربوية و ذلك لاستقطاب الشباب للعمل في تطويلا التعليم .

يتوافق موضوع "تصور إداري مقترح لتنمية قدرات القيادات التربوية في ضوء التحويل الرقمي" مع موضوع دراستنا في عدة نقاط جوهرية، فالتصور الإداري المقترح لتنمية قدرات القيادات التربوية يتفق مع موضوع دور التحويل الرقمي في تحسين أداء الإدارة التربوية من حيث الهدف المشترك وهو رفع كفاءة العمل الإداري والتربوي عبر توظيف التقنيات الرقمية. فكلهما يؤكد أن التحويل الرقمي ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتطوير الأداء من خلال تحديث المعلومات، وتسريع التواصل، ودعم اتخاذ القرارات. كما يلتقيان في أن تنمية قدرات القيادات التربوية تُعد شرطاً أساسياً لنجاح التحويل الرقمي، لأن القائد القادر هو من يستطيع ترجمة أدوات التحويل الرقمي إلى تحسين فعلي في الأداء المؤسسي. وبناءً عليه، فإن التصور المقترح يقدم آلية عملية لتحقيق ما يدعو إليه موضوع التحويل الرقمي في تحسين الإدارة التربوية، مما يجعلهما متكاملين لا متعارضين.

الدراسة الثالثة :

- دراسة دكتورة زينب السيد محمود علي المناخلي بعنوان : "أثر التحويل الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة لسنة 2024" : هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التحويل الرقمي على الاداء الوظيفي للموظفين العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة بالدولة المصرية و لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم إستمارة إستقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 410 مفردة من العاملين بالمراكز التكنولوجية محل الدراسة و

تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي **SPSS** لتحليل البيانات و من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة احصائية بين التحول الرقمي و الاداء الوظيفي للموارد البشرية ، حيث تم قبول الفرض الرئيسي القائل بوجود تأثير للتحول الرقمي على الاداء الوظيفي للموارد البشرية حيث كان للتحول الرقمي أثرا متمثل في أبعاد التكنولوجيا الرقمية للمؤسسة و تحول دورة العمل رقميا و تجربة العملاء الرقمية و ثقافة المؤسسة الرقمية ، و أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي لما له من تأثير على الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات التي تسعى للبقاء و التمتع بميزة تنافسية ، كما أوصت باستمرار دراسة تأثير التحول الرقمي على أبعاد أخرى لذات المتغيرات.

بالتالي جاءت هذه الدراسة لتؤكد أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء داخل المؤسسات، حيث توصلت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمراكز التكنولوجية بمحافظة القاهرة. وتتقاطع مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير التحول الرقمي وعلاقته بتحسين الأداء، كما تدعم نتائجها التوجه نحو تبني التقنيات الرقمية للرفع من كفاءة العمل الإداري.

تتوافق دراسة المناخلي مع موضوع دراستنا في عدة نقاط جوهرية. أولاً، تشترك الدراستان في الفرضية الأساسية القائلة إن التحول الرقمي يُحدث أثراً ذا دلالة إحصائية إيجابياً في الأداء (الوظيفي أو الإداري)، حيث أثبتت الدراسة وجود تأثير واضح للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية. كما، تتشابه أيضاً الأبعاد التي اعتمدتها الدراسة - وهي البعد التكنولوجي الرقمي، وتحول دورة العمل رقمياً، وتجربة العملاء الرقمية، والثقافة المؤسسية الرقمية - مع متطلبات الإدارة التربوية في مديرية التربية، إذ تحتاج الأخيرة أيضاً إلى تطوير بنيتها التكنولوجية، وتحسين تجربة الطلاب والمعلمين كـ"عملاء" للخدمة التربوية، وبناء ثقافة رقمية داخل المؤسسات التربوية والمديرية. ، و أوصت الدراسة بـ"الانضمام للتحول الرقمي" لما له من تأثير في بقاء المنظمة وميزتها التنافسية، وهذا ينطبق تماماً على الإدارة التربوية التي تسعى لمواكبة العصر وتحسين جودة مخرجاتها. بناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج الدراسة وتوصياتها تدعم بقوة موضوع دور التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة التربوية، بل وتقدم نموذجاً ميدانياً يمكن الاستفادة منه في سياق تربوي مشابه.

ج/ الدراسات الأجنبية :

دراسة الأولى :

. 2019 : "Digital Transformation: A Review and Research Agenda" (Vial)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة لأدبيات التحول الرقمي وتحديد مجالات البحث المستقبلية. توصلت الدراسة إلى تعريف موحد للتحول الرقمي بأنه عملية تستخدم التقنيات الرقمية لإحداث تحسينات كبيرة في الأداء عبر مختلف جوانب المؤسسة، مع التأكيد على أهمية القيادة والاستراتيجية والثقافة في نجاح هذا التحول).

تتوافق هذه الدراسة مع موضوع دراستنا وذلك من خلال تقديمها تعريفاً جامعاً للتحول الرقمي بأنه "عملية تستخدم التقنيات الرقمية لإحداث تحسينات كبيرة في الأداء عبر مختلف جوانب المؤسسة". وهذا التعريف ينطبق مباشرة على الإدارة التربوية، حيث يهدف التحول الرقمي فيها إلى رفع كفاءة العمليات الإدارية كالخطيط، والتواصل، والمتابعة، والتقييم. كما تؤكد الدراسة على ثلاثة عوامل محورية لنجاح التحول الرقمي وهي: القيادة، والاستراتيجية، والثقافة. وهذه العوامل تمثل بدورها ركائز أساسية في أي تصور لتطوير الإدارة التربوية، إذ لا يكفي توفير التكنولوجيا بدون قيادة رقمية راشدة، واستراتيجية واضحة، وثقافة مؤسسية داعمة للتغيير. بناءً على ذلك، فإن نتائج الدراسة تدعم بقوة فكرة أن تطبيق التحول الرقمي في مديرية التربية يمكن أن يحدث تحسينات جوهرية في الأداء، شريطة التركيز على الأبعاد التنظيمية والقيادية التي أشارت إليها الدراسة.

دراسة الثانية :

• دراسة : "The Impact of Digital Transformation on Firm Performance:

:2013 'A Contingency Theory Perspective" (Bharadwaj et al.

سعت هذه الدراسة الفصل الأول الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة إلى فحص تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات مع الأخذ في الاعتبار العوامل الظرفية. باستخدام بيانات من مجموعة متنوعة من الصناعات، وجدت الدراسة أن الاستثمارات في القدرات الرقمية تؤدي إلى تحسين الأداء، ولكن هذا التأثير يعتمد على التوافق بين الاستراتيجية واستراتيجية العمل الشاملة.

تتفق دراسة Bharadwaj وزملائها مع موضوع دراستنا من حيث تأكيدها أن الاستثمار في القدرات الرقمية يؤدي إلى تحسين الأداء، لكن بشرط أساسي وهو "التوافق بين استراتيجية التحول الرقمي واستراتيجية العمل الشاملة للمؤسسة". وهذا يعني أن مجرد توفير التكنولوجيا في مديرية التربية لا يكفي لتحسين الأداء، بل لا بد من مواءمة أدوات التحول الرقمي مع الأهداف التربوية والإدارية العامة للمديرية، مثل تحسين جودة التعليم، وتسريع الإجراءات، ودعم القرارات، مما يجعل نتائجها قابلة للتعميم على القطاع التربوي. وبالتالي، فإن الإدارة التربوية يمكنها الاستفادة من هذه النتيجة في تصميم استراتيجية رقمية متكاملة تتناغم مع رسالتها ورؤيتها، لضمان تحقيق التحول الرقمي لأثر إيجابي ملموس في الأداء.

الدراسة الثالثة :

• دراسة "Digital Transformation in Higher Education: Exploring the

"Impact on Learning and Teaching" (Gartner 2020) :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على عمليات التعلم والتدريس في مؤسسات التعليم العالي. من خلال مراجعة الأدبيات ودراسات الحالة، توصلت الدراسة إلى أن التقنيات الرقمية توفر فرصاً لتعزيز التفاعل والمرونة والوصول إلى الموارد التعليمية، ولكنها تتطلب أيضاً إعادة التفكير في التصميم التربوي ودعم أعضاء هيئة التدريس.

تتفق دراسة Gartner مع موضوع دراستنا من حيث تأكيدها أن التقنيات الرقمية توفر فرصاً حقيقية لتعزيز التفاعل، والمرونة، والوصول إلى الموارد التعليمية. وهذا ينطبق مباشرة على مهام الإدارة التربوية، التي تحتاج إلى تحسين التواصل بين المدارس والمديرية، ومرونة تنفيذ الخطط، وسهولة تبادل الوثائق والبيانات. كما تشير الدراسة إلى أن التحول الرقمي يتطلب "إعادة التفكير في التصميم التربوي ودعم أعضاء هيئة التدريس" - وهذه النقطة جوهرية أيضاً للإدارة التربوية، إذ لا يكفي توفير الأجهزة والبرمجيات، بل يجب إعادة هندسة العمليات الإدارية (مثل الجداول المدرسية، نظام الامتحانات، التقارير)، وتدريب القيادات

التربوية والمعلمين على الأدوات الرقمية. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة تدعم فكرة أن الإدارة التربوية يمكنها الاستفادة من التحول الرقمي ليس فقط في تحسين الأداء الإداري، بل أيضًا في دعم العملية التعليمية بشكل غير مباشر، مما يجعل الدراسة متوافقة مع الموضوع الأصلي ومقدمة لتوصيات عملية قابلة للتطبيق في مديرية التربية.

الفصل الثاني: المعالجة المنهجية للدراسة

الفصل الثاني: المعالجة المنهجية للدراسة

أولاً: المنهج الموظف للدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

أ- الملاحظة

ب- المقابلة

ج- الاستمارة

د- الوثائق و السجلات

ثالثاً: مجالات الدراسة

أ- المجال المكاني

ب- المجال الزمني

ج- المجال البشري

أولاً : المنهج الموظف للدراسة

ان طبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي يسلكه الباحث و يعد المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث أثناء تحليل الظاهرة و النقطة التي ينطلق منها بعد تساؤلات و ذلك للوصول الى نتائج معينة و المنهج يكون على علاقة مباشرة و بهدف البحث في العلوم الاجتماعية و نظرا لطبيعة بحثنا فقد كان تحديدنا للمنهج المستخدم على شكل التالي :

المنهج الوصفي :

يعتمد المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم و تحديد الظروف و العلاقات الموجودة بين المتغيرات ، كما يتعدى مجرد جمع البيانات و تصنيفها و قياسها و استخلاص النتائج منها.¹

تم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة ، حيث تم الانطلاق من دراسة الابعاد النظرية لتحديد التحول الرقمي و دوره في تحسين أداء الإدارة التربوية بمديرية التربية لولاية الطارف نمودجا ، و ذلك من خلال إجراءات المسح المكتبي من اجل بناء اطار نظري و الاطلاع على الدراسات السابقة و اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني ، و ذلك باستخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة من اجل الإجابة على الأسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها .

- حيث تم وصف أبعاد الظاهرة محل الدراسة .
- تحليل البيانات الميدانية .
- المنهج الوصفي ساعد على تقديم صورة واضحة لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الإدارية التربوية لمديرية التربية لولاية الطارف .

¹ عميرة إبراهيم: حتى نفهم البحث التربوي ، دار المعارف، القاهرة ، 1981 ، ص 92 .

ثانيا: أدوات جمع البيانات

أ- الملاحظة:

يلجأ الباحث إلى استخدام الملاحظة دون غيرها من أدوات البحث العلمي ، وذلك إما لجمع بيانات مباشرة أو على الطبيعة عن المبحوث ، والمتعلقة بمشكلة البحث ، فقد يخفي المبحوث بعض الانفعالات أو ردود الأفعال عن الباحث في حالة استخدام أدوات مثل : الاستبيان أو المقابلة ، ولكن المبحوث يخفي في حالة استخدام الباحث هذه الأداة .

وتعرف الملاحظة بأنها : المشاهدة و المراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف و عوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة .

كذلك يقصد بالملاحظة : الانتباه المقصود و الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين ، يقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث من وصف السلوك فقط ، أو وصفه و تحليله ، او وصفه و تقويمه.

كما تعني أيضا معاينة منهجية لسلوك المبحوث أو أكثر ، يقوم بها الباحث مستخدما بعض الحواس وأدوات معينة ، بقصد رصد انفعالات المبحوث وردود فعله نحو جوانب متعلقة بمشكلة البحث ، وتشخيصها وتنظيمها و إدراك العلاقة فيما بينها .

و قد استعملنا الملاحظة بدون مشاركة و هي ملاحظة بسيطة يقوم الباحث فيها بمراقبة الجماعة الظاهرة عن كثب دون ان يشترك في النشاط الذي يقومون به ، و كان الغرض من استعمالنا لهذا النوع من الملاحظة هو صعوبة الحصول على المعلومات عند مشاركتنا في النشاط إضافة الى طبيعة موضوعنا . و قد استفدنا من هذه التقنية خاصة في ملاحظة مواقع الرقمية لعمل المبحوثين و دورها في تحسين أداء الإدارة التربوية

ب- المقابلة :

يقصد بالمقابلة: فن لفظي منظم بين الباحث و المبحوث أو المبحوثين لتحقيق هدف معين ، حيث يحاول أحدهما و هو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث و التي تدور حول آراءه ومعتقداته.¹

كما تعرف المقابلة أيضا، بأنها محادثة بين شخصين، يبدأها الشخص الذي يجري المقابلة لأهداف معينة، و تهدف إلى الحصول على معلومات وثيقة الصلة بالبحث

المقابلة عموما تتضمن مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا تطرح على الشخص المبحوث من قبل الباحث مباشرة . و عادة ما يتم تسجيل الاجابات و الانطباعات بصدها اما اثناء اجراء المقابلة او بعدها مباشرة.

وتعد المقابلة من أدوات جمع البيانات الشائعة الاستخدام في كثير من ميادين البحث العلمي ، و هي على عكس الملاحظة ، تقوم على تدخل الباحث و محاولة إيجاد أجوبة لأسئلته.

و قد اعتمدنا على هذه التقنية في إجراءات المقابلات ، أولا كانت المقابلة مع مسؤول في مديرية التربية و الذي قام باستقبالنا و الإجابة على جميع أسئلتنا بكل موضوعية و بكل صراحة ، و الأخرى كانت مع الموظفين في مديرية التربية لولاية الطارف على اختلاف رتبهم الوظيفية .

و من هذا المنطلق استعملنا لأداة المقابلة كان الغرض منه الحصول على المعلومات و الوثائق تساعد في توضيح الموضوع و الإجابة على الاشكال المركزي .

¹ اسعد سلمان الدهشاني، مناهج البحث الاعلامي، ط الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2017، ص 113.

ج- الاستثمار:

تعد الاستثمار من أكثر أدوات جمع البيانات انتشارا وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين بحيث تغطي كافة جوانبه، مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين.¹

تعتبر الاستثمار أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة الحقلية، وتعرف بأنها: تقنية مباشرة للتقصي العلمي ازاء الافراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف ايجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية.²

و هي: قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث.³

وهي: تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث، بحيث تقدم إلى عينة عشوائية من المجتمع للإجابة عليها ، يجب أن تكون هذه العينة ممثلة لكافة الطبقات او الطبقة المراد بحثها و يجب ان تكون لكل عينة فرصة الاختيار دون ان يكون هناك تحيز لفرد دون اخر، و بقدر ما تكبر العينة بقدر ما تقترب من المجتمع الحقيقي الذي تمثله و هذا ما يؤدي بالوصول الى تعميمات جيدة.⁴

و منه فقد استعملنا الاستثمار كأداة قوية لجمع البيانات المنظمة حول التحول الرقمي في مديرية التربية لولاية الطارف و المساهمة في تقديم رؤية واقعية تساعدنا في صنع قرارات مستندة الى ادلة لتحسين أداء الإداري

التربوي من خلال تطبيقه و الحصول على معلومات للإجابة عن الهدف المراد تحقيقه لهذه الدراسة .

تتضمن المحاور التالية :

¹ الرشدي، بشير صالح ، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت: دار الكتاب الحديث، 2000 ، ص 186.

² أنجريس، مورييس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصة للنشر، 2006، ص 204

³ إبراهيم مروان عبد المجيد ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان، مؤسسة الوراق، 2000، ص165.

⁴ الساعاتي أمين (ب.ت) : تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس ثم الماجستير وحتى الدكتوراه، جدة: المركز السعودي للدراسات الاستراتيجية ، ص88.

المحور الاول : يتضمن اسئلة حول البيانات الشخصية للمبحوث

المحور الثاني : يتضمن اسئلة حول التحول الرقمي و تحسين فعالية اداء العاملين من خلال تقليص الوقت المستغرق في انجاز المهام و تسهيل الوصول الى المعلومات .

المحور الثالث : يتضمن اسئلة حول مساهمة فضاء الاولياء في تقليل الاعباء الادارية لمديرية التربية لولاية الطارف .

المحور الرابع : يتضمن اسئلة حول المعوقات التي تواجهها مديرية التربية لولاية الطارف و التي تحول دون تحقيق تحول رقمي فعال لها .

د - الوثائق والسجلات:

تعد الوثائق والسجلات من أهم أدوات جمع المعلومات والبيانات الثانوية، لأنه يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة، حيث يقوم الباحث بجمع البيانات عن الظواهر وقضايا البحث من الوثائق التي يحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم يشرح و يحلل البيانات التي استخرجها من هذه الوثائق، ويمكن استخدام ايضا هذه الوثائق كملاحق في نهاية الدراسة و تتميز هذه البيانات بانها حقيقية وواقعية ولا تتأثر بالعوامل النفسية مثل الاستبيان، وتعتبر أقوى في بناء النتائج خاصة إذا كان لدى المؤسسة رقابة داخلية وخارجية لمنع التغييرات على النتائج الفعلية التي تحققها المنظمة لتحسين صورتها.¹

ساهمت الوثائق و السجلات في تزويد الدراسة بمعلومات دقيقة و موثوقة حول واقع التحول الرقمي داخل مديرية التربية لولاية الطارف من خلال التعرف على مدى استخدام التقنيات الرقمية في التسيير الاداري . و كيفية معالجة و حفظ البيانات الكترونيا اضافة الى ابراز اثر الرقمنة في تحسين سرعة الاداء الاداري و تسهيل الاتصال و التنسيق بين مختلف المصالح الادارية .

¹ بختي، إبراهيم ، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية وفق طريقة IMRAD ، الطبعة الرابعة، جامعة ورقلة، الجزائر ، 2015 ، ص37.

ثالثاً : مجالات الدراسة

أ - المجال الزمني :

تتخصر هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر مارس الى شهر ماي 2026 خلال الموسم الجامعي 2026/2025. و قد جاء التحديد وفقاً لجدول زمني واضح خُصص لكل مرحلة من مراحل البحث، بدءاً من صياغة الإشكالية، وجمع البيانات ميدانياً، وصولاً إلى تحليل النتائج وكتابة التقرير النهائي.

ويُعد التحديد الزمني في البحوث العلمية من العناصر المنهجية الأساسية، لأنه يوضح الإطار الزمني الذي تمت فيه المعالجة النظرية والميدانية للموضوع، مما يساهم في تحديد الظروف السياقية التي جرت فيها الدراسة، وبالتالي يساعد على ضبط المتغيرات الخارجية التي قد تؤثر على النتائج.

في هذا الإطار، فإن إنجاز الدراسة خلال هذا الفصل الدراسي جاء متوافقاً مع:

-توقيت توفر المعطيات الميدانية من الادارة المستهدفة، خاصة وأن الفترة تعرف عادة تحديثات رقمية دورية في بعض المصالح.

-برمجة الأنشطة البيداغوجية والبحثية في الجامعة، والتي تتيح للطلاب مجالا زمنياً كافياً لتنفيذ بحث تطبيقي.

-الاستجابة للأجال الأكاديمية الخاصة بإعداد مذكرات التخرج التي تُسلم عادة في نهاية الموسم الجامعي. وقد شددت الأدبيات المنهجية على ضرورة التوضيح الزمني لكل بحث، لأن الزمان يمثل بعداً مهماً لتحليل الظواهر الاجتماعية والإدارية، خصوصاً في سياقات تحسين الأداء التربوي والتحول الرقمي.

ب - المجال المكاني :

تم تحديد المجال المكاني للدراسة في مديرية التربية لولاية الطارف، وهي إحدى الإدارات العمومية ذات الطابع التربوي. وقد تم اختيار مديرية التربية كمجال مكاني للدراسة بالنظر إلى مجموعة من الاعتبارات الموضوعية والمنهجية، من بينها:

- انخراط المؤسسة في مسار الرقمنة بشكل فعلي، عبر إدخال جملة من الإجراءات الرقمية في تعاملاتها اليومية، مثل استخدام فضاء الاولياء و التتبع الرقمي للملفات و منصات رقمية للموظفين .
- توفر المؤسسة على بنية إدارية وهيكل تنظيمي قابل للدراسة والتحليل، مما يسمح بتطبيق أدوات البحث الاجتماعي بشكل فعال ومباشر
- القدرة على الوصول إلى المؤسسة ميدانيًا، نظرًا لقربها الجغرافي من مقر إقامة الباحث، مما ييسر إجراء المقابلات، توزيع الاستبيانات، والتواصل مع الموظفين .
- تعاون إدارة المؤسسة واستعدادها لتسهيل مهمة البحث، وهو عامل أساسي في البحوث الميدانية التي تعتمد على تفاعل مباشر مع المعنيين .
- إن حصر الدراسة في مؤسسة واحدة لا يُعد قصورًا منهجيًا، بل هو أسلوب شائع في البحوث التطبيقية التي تهدف إلى دراسة ظاهرة معينة بعمق، خصوصًا عندما يتعلق الأمر بتحليل دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري التربوي فيطلب رصد للتفاعل السياق التنظيمي محدد بدقة .

1- التعريف بالمؤسسة:

مديرية التربية لولاية الطارف هي هيئة تنفيذية ولائية (محلية) تابعة لوزارة التربية الوطنية، تتولى إدارة، تنظيم، ومتابعة النشاطات التربوية والتعليمية (ابتدائي، متوسط وثانوي) على المستوى المحلي .تسهر على تسيير الموارد البشرية، الموظفين، والهياكل المدرسية، مع مراقبة تطبيق البرامج التعليمية وضمان السير الحسن للمؤسسات التربوية .

2- نشأة وتطور مديرية التربية:

- مرحلة التأسيس (بعد 1962): ركزت على تعريب التعليم، ديمقراطية التعليم، والاختيار العلمي.
- مرحلة الهيكلة: (1976-1988) تم تنظيمها كمديريات تنفيذية تابعة للولاية لإدارة المؤسسات التربوية بشكل مباشر.
- مرحلة الإصلاح (2003 - الآن): تطوير المناهج وتحديث الإدارة لتشمل رقمنة التسيير، وتحسين أداء الطاقم التربوي والإداري .

تشرف مديرية التربية لولاية الطارف على تطبيق البرامج والمواقيت الرسمية، وتعمل تحت سلطة وزارة التربية الوطنية لضمان سير المؤسسات التعليمية بانتظام.

◀ من خلال تنشيط ومتابعة النشاطات التربوية في التعليم الأساسي والثانوي.

◀ تسيير شؤون الموظفين التربويين والإداريين.

◀ إعداد الخريطة المدرسية ومتابعة الهياكل.

تأسست مديرية التربية لولاية الطارف مع إقرار التقسيم الإداري الجديد للجزائر عام 1984، والذي أصبحت بموجبه الطارف ولاية قائمة بذاتها، وتعتبر هيئة تنفيذية ولائية تابعة لوزارة التربية الوطنية، وتتولى تسيير القطاع التربوي (ابتدائي، متوسط، ثانوي) على مستوى الـ 24 بلدية، وذلك طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 90-174 المتعلق بتنظيم مديريات التربية .

3- مهام و صلاحيات مديرية التربية لولاية الطارف :

◀ تنشيط مجموعة النشاطات التربوية في مجال التعليم الابتدائي ، المتوسط و التعليم الثانوي .

◀ السهر بالاتصال مع الهياكل و الهيئات المعنية ، على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية ، و السير الحسن للمؤسسات التربوية و التكوين التابعة للقطاع .

4- الهيكل التنظيمي لمديرية التربية :

وقصد التعريف بهذه المصالح اليكم هذا الشرح البسيط :

أ - **مصلحة الموظفين** : تعتبر والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية و يشرف على تسييرها رئيس مصلحة لمتابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة انجازها. مصلحة الموظفين من أهم وأكبر المصالح في هيكل مديرية التربية نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها .

ب - **مصلحة التمدريس و الامتحانات** : تضم مصلحة التنظيم التربوي ثلاثة مكاتب: مكتب التعليم لابتدائي و المتوسط ، مكتب التعليم الثانوي العام و التقني و مكتب النشاط الثقافي و الرياضي تشرف مصلحة التنظيم التربوي بالدرجة الأولى على:

- أعداد التنظيمات التربوية و الإدارية لجميع الأطوار التعليمية
- السهر على تشجيع ممارسة النشاطات الثقافية و الرياضية و الترفيهية و تطويرها.

ج - مصلحة البرمجة و المتابعة : تمارس مهامها تحت سلطة مدير التربية أمر بالصرف ثانوي وبمساعدة الأمين العام، مهام المصلحة تتمثل في:

- التسيير المالي والمادي لمديرية التربية (التسيير المباشر).
- مراقبة التسيير المالي للمؤسسات التربوية (التسيير غير المباشر).
- مختلف النشاطات الاجتماعية و حفظ الصحة لقطاع التربية.

د- مصلحة التكوين و التفتيش : تعمل على تطبيق وتنفيذ البرامج التربوية المسطرة من طرف وزارة التربية الوطنية تتمثل مهامها فيما يلي :

- متابعة العمليات التكوينية والمالية الموجهة لمختلف أسلاك التعليم.
- متابعة التربصات الخاصة بخريجي الجامعات ومراكز التكوين المهني.
- تنظيم الملتقيات الولائية والجهوية والوطنية، والأيام الدراسية على كل المستويات.
- الإشراف على تنظيم الإمتحانات والتجمعات الترشيدية الموجهة لمعلمي التعليم الإبتدائي الخاصة بالتكوين عن بعد.

هـ - مصلحة تسيير نفقات المستخدمين : أنشأت مصلحة تسيير نفقات المستخدمين على مستوى الولايات للمصالح اللامركزية لمديريات التربية لولاية الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 01-232 المؤرخ في: 09 أوت 2001 والذي يتضمن مركزة تسيير الإعتمادات المخصصة بعنوان نفقات مستخدمي موظفي مؤسسات التعليم بمختلف أطواره حيث حددت مهامها في التكفل بتسيير جميع العمليات الخاصة بالأجور أو الراتب و تتمثل المهام المخولة للمصلحة في :

-التزام وصرف رواتب الموظفين.

-التزام وصرف العمليات الملحقة بالراتب :مخلفات الترقيات، منحة تحسين الأداء التربوي والتسييري المنح العائلية، الساعات الإضافية، رواتب المستخلفين على عطل مرضية ومناصب شاغرة .

5- الرقمنة داخل المديرية التربية :

في السنوات الأخيرة، شرعت مديرية التربية لولاية الطارف في تنفيذ مشاريع رقمية تهدف الى تحسين جودة الخدمات وتقليص الإجراءات البيروقراطية . ومن بين مظاهر الرقمنة:

- إنشاء منصات رقمية متمثلة في فضاء الاولياء - فضاء مستشار التوجيه - فضاء رقمي يخص المؤسسات التربوية - فضاء الأستاذ - تطبيقات للتواصل الداخلي - بوابة موظفي التربية .
 - رقمنة ملفات الموظفين .
 - تبسيط عمليات البيداغوجية و التربوية وعمليات الدفع للاختبارات الرسمية
 - استخدام أنظمة معلوماتية متطورة لإدارة الملفات .
 - تطبيقات رقمية لتسهيل التواصل مع المصالح والمؤسسات التربوية
- التحديات و الافاق :

رغم المجهود المبذول في مجال التحول الرقمي ، تواجه المديرية عدة تحديات مثل :

- نقص الكفاءات البشرية في مجال تسيير الأنظمة المعلوماتية .
- مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين و المتعاملين .
- محدودية البنية التحتية الرقمية .
- ضرورة مراقبة المسجلين للتكيف مع الخدمات الرقمية .

6- حدود موضوعية :

اقتصرت دراستنا لموضوع التحول الرقمي و دوره في تحسين أداء الإدارة التربوية بمديرية التربية لولاية الطارف وفق حدود معينة في العلاقة بين متغيري الدراسة مما ركزت هذه الدراسة على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الإدارة التربوية (مديرية التربية لولاية الطارف كنموذج) .

-تقسيمات الدراسة:

من أجل معالجة هذه الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة كالتالي:

خصصنا الفصل الأول والمعنون بـ الاشكالية و الاطار المفاهيمي ، أما الفصل الثاني يتناول المعالجة المنهجية للدراسة أما الفصل الثالث يتناول التحول الرقمي ماهيته تطوره ، أهميته و معوقاته و أما بالنسبة الفصل الرابع فتتطرقنا فيه الى الادارة التربوية نشأتها ، دورها و خصائصها ، أما الفصل الخامس والأخير المعنون بالدراسة الميدانية الذي تناولنا فيه مناقشة النتائج و تحليل البيانات وتحليل نتائج الاستبيان على ضوء الفرضيات و استنتاج العام للموضوع محل الدراسة .

ج -المجال البشري :

يُعد تحديد المجال البشري من العناصر الجوهرية في أي دراسة ميدانية، وقد شمل المجال البشري لهذه الدراسة عينة قصدية مكونة من 50 موظفاً من مديرية التربية لولاية الطارف.

وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة بهدف جمع أكبر قدر ممكن من البيانات التي تخدم موضوع الدراسة ، كما تضمن المجال البشري الخصائص الرئيسية التالية للمبحوثين :

-الجنس : ذكور وإناث .

-السن : مختلف الفئات العمرية.

- الحالة المهنية : متمثلة في الرتب الوظيفية المتنوعة.

- المؤهل العلمي : شمل مختلف الشهادات على مستوى موظفي مديرية التربية لولاية الطارف .

- بالإضافة إلى سنوات الخبرة المهنية : حيث تمت على جميع المستويات .

رابعاً : العينة و كيفية اختيارها و خصائصها

- مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين داخل مديرية التربية لولاية الطارف ، والذين يتوزعون على مختلف المصالح والمكاتب الإدارية، ويُعد هذا المجتمع ملائماً للغاية لموضوع الدراسة، نظراً لكون المؤسسة تُعتبر من أبرز الإدارات العمومية التي شهدت جهوداً ملموسة في الرقمنة الإدارية لتحسين الأداء الإدارة التربوية خلال السنوات الأخيرة.

وقد أشارت عدة دراسات إلى أهمية التركيز على المؤسسات التربوية في تحليل التحول الرقمي نظراً لطبيعتها الإدارية وتعدد المتعاملين معها¹

- حجم العينة :

تم الاعتماد على عينة قصدية مكونة من 50 موظف ، تم إختيارهم من مختلف الرتب الادارية و الوظيفية (موظفون ، اداريون ، تقنيون ، رؤساء مصالح ، أعوان) ، بهدف ضمان تمثيل واسع و شامل للهيكال التنظيمي للمؤسسة ، ما يسمح بتغطية شاملة لتجربة الرقمنة من مختلف زواياها .

و يعد اختيار العينة القصدية مناسباً في البحوث الميدانية ذات الطابع التطبيقي ، خاصة عندما يكون الهدف فهم سلوك تنظيمي أو ظاهرة مستجدة داخل مؤسسة محددة.²

- مبررات اختيار العينة و المؤسسة :

تم اختيار مديرية التربية لولاية الطارف بناء على مجموعة من المبررات المنهجية و العلمية :

- القرب الجغرافي للمؤسسة من الباحث، مما سهّل عمليات التواصل وجمع البيانات ميدانياً.
- توفر المؤسسة على بنية إدارية منفتحة على الرقمنة و التحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق بعمليات التواصل بين مختلف المؤسسات التربوية وتعدد استخدام فضاء الأولياء .
- سهولة الوصول إلى المعطيات و المصادر بحكم مرونة الطاقم الإداري وتعاونيه .
- وجود إهتمام فعلي من طرف مديرية التربية بموضوع التحول الرقم، ما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتطبيق.

وقد أكدت الأدبيات أن القرب الجغرافي وسهولة النفاذ إلى مصادر البيانات تمثلان من المحددات لاختيار

¹Hadj Hamou,A 2020 la digitalisation ses services public en Algerie:Enjeux et perspectives .Revue des sciences de gestion et de l innovation.

² Creswell , John W. 2013 Research design :qualitative , and mixed methodsapproaches .ThousandOaks , CA:Sage publication .

عينة البحث في الدراسات الميدانية¹

¹Quivy, Raymond, and Luc Van Campenhoudt. 2011. Manuel de recherche en sciences sociales .
Paris: Dunod

الفصل الثالث:

التحول الرقمي ماهيته، تطوره
اهميته، مزاياه و معوقاته

الفصل الثالث: التحول الرقمي ماهيته تطوره اهميته مزاياه و معوقاته .

تمهيد

ولاً: ماهية التحول الرقمي

ثانياً: التطور التاريخي للتحول الرقمي

ثالثاً: اهمية و اهداف التحول الرقمي

رابعاً: نماذج و استراتيجيات التحول الرقمي

خامساً: نوافع التحول الرقمي في الادارة التربوية و متطلباته

سادساً: مزايا و معوقات التحول الرقمي

تمهيد

يتميز المجتمع الحالي بالعصرنة والتطور التكنولوجي للمعلومات، نتيجة ما فرض عليه من تغييرات جذرية في المنظومة التكنولوجية الاتصالية، كإدماج التكنولوجيا والوسائط الرقمية في العديد من المجالات والأنشطة الإدارية في المؤسسات بمختلف ميادينها، وبذلك أصبح التحول الرقمي عنصرا هاما في تطوير التكنولوجيا الحديثة لا يمكن الاستغناء عنه، نظرا لما قدمه من تسهيلات ومن حلول للكثير من المشاكل التي كان يعاني منها الإنسان، ويعتبر التحول الرقمي ضرورة حتمية لأي مؤسسة تريد البقاء في صدد المنافسة في العالم الرقمي اليوم، فهو يعمل على التطوير ومواكبة العصرية، وفق ما نعيشه ومحاولة تبسيط طرق العيش وتوفير المستلزمات التكنولوجية التي يحتاج إليها الإنسان في حياته أو في مسار عمله أو تعليمه، كما يعرف كذلك بأنه الانتقال من العصر التقليدي إلى العصر الرقمي، وفي هذا السياق سوف نتطرق في فصلنا هذا لمعرفة ماهية وأهمية التحول الرقمي وأهدافه وإبراز نماذجه و استراتيجياته ، بالإضافة إلى تناول أعمده الخمس ومتطلباته ومحاولة معرفة أهم مزايا و معوقات للتحول الرقمي .

اولا :ماهية التحول الرقمي

شهد تاريخ وسائل الإعلام المسماة "كلاسيكية" أو تقليدية سلسلة من الاختراعات التقنية (كالصحافة المطبوعة، والراديو، والسينما، والتلفاز) انتشرت بوتيرة متغيرة على مدد زمنية في الجسد الاجتماعي، وهي تشكل موضوع توافقات متباينة حسب مواصفات الأفراد المعنيين. واعتبارها مكرسة لاستعمال فردي، ويندرج تاريخ وسائل الإعلام المسماة "الرقمية" في سياق آخر فاطلق عليها تكنولوجيا الإعلام والتواصل (الجديدة) لأنها تركز بقوة على التوسع المقترن بقطاعين، الإعلام والاتصالات من ناحية أخرى فهي لا تفرق بوضوح بين وسائل الإعلام التقليدية، لأنها تركز أساساً على الوسائط المتعددة والتفاعل لأنها تمكن كل واحد منا في حال من الولوج الفوري، ليس لإحدى الوظائف فقط لكن العديد منها القراءة على الشاشة و سماع الموسيقى ومشاهدة صور وفيديوهات وكل ذلك في وقت واحد تقريباً.

لقد أصبح العالم الرقمي منذ ذلك الحين لغة جارية مثل الشبكة ومختلف الوسائل التقنية كالحاسوب، والهاتف النقّال، وجهاز الاستماع وآلة التصوير الرقمية، والألواح الرقمية. ويبقى هنا أن نحدد المعنى الدقيق والنطاق الصحيح.¹

ويمكن القول بأن التكنولوجيا الرقمية ستشهد المزيد من الانتشار، ومن المرجح أن تفشل كل جهود تجاهلها معها أو تقييدها بالتشريعات، فإن وتيرة الإنتاج أدت إلى قوة دفع الثورة الرقمية أجهزة الكمبيوتر، والإنترنت، الذكاء الاصطناعي التي تدعمها الطاقة الكهربائية والبيانات الضخمة والتي أصبحت متاحة على نطاق واسع.

وفي واقع الأمر أنه حتى في البلدان الأقل تقدماً تقود التكنولوجيات في الوقت الراهن في مجالات عديدة. مثل المدفوعات عن طريق الهاتف النقّال والتسجيل الرقمي للأراضي في الهند، والتجارة الإلكترونية في الصين، فقد يسرت هذه البلدان سرعة في تبني إنجازات التكنولوجيا الجديدة. وعلى الرغم من أن الثورة الرقمية تتسم بطابع عالمي، إلا أنها ستكون مختلفة المردود على حسب الاختلاف القائم في الهياكل الاقتصادية والتفضيلات الاجتماعية.²

¹ أيمي ريفيل وآخرون: الثورة الرقمية، ثورة ثقافية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2018، ص26.

² أيمي ريفيل و آخرون نفس المرجع ص ص 7-8 .

اما التحول الرقمي كمفهوم عام، يمثل التغيير الجذري الكبير في تقديم الخدمات وليس تغيير تراكيباً، حيث يساعد على تحقيق الاستدامة والتنافسية، بالإضافة إلى بناء مجتمعات فاعلة، لأنه يساعد في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع، فهو عملية انتقال المنظمات إلى نموذج يعتمد على الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، ويشمل هذا الأخير (Digital transformation) عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً قد يكون استراتيجياً يتدخل في وظائف المؤسسة كلها، كما يغير المكونات الأساسية للعمل من حيث البنية التحتية وطرق التشغيل، وكيفية الحصول على الخدمة، فالمستقبل الرقمي هو البديل العملي الوحيد المطروح أمامنا، فكل مستقبل يرتبط بهذا النمط الجديد¹. ولا يتوقف دوره في نقل الخدمات والاتصالات والمعلومات والمعارف من أجل تحسين الأداء وجودة الإنتاج، ويقصد به أيضاً السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة، يبدأ أساساً من وجود استراتيجية تعمل على تحقيق الهدف الأساسي من التحول الرقمي وهو خدمة الإنسانية وفي ذات الوقت مساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار في ضوء العمل الأخلاقي و من الخطأ ان تعتقد ان رقمنة البيانات بمعنى تحويل النظم القديمة سواء كانت يدوية أو نظم معلومات تقليدية الى بيئة الأعمال الإلكترونية تعمل في ظل تكنولوجيا المعلومات، إنه تحول رقمي. حقيقة الأمر فإن تقنية المعلومات تعتبر أمر ضروري وحيوي لنجاح التحول الرقمي².

ثانيا : التطور التاريخي للتحول الرقمي

لقد انتشرت وتطورت المعلوماتية في سنوات الستينات في مجال بحوث علم الكيمياء والمواد البترولية، وحسب الأدبيات النظرية هناك خمس ثورات تكنولوجية كبيرة، المرحلة الأولى ما بين 1785 إلى 1845 ظهرت فيها الطاقة المائية والحديد، والمرحلة الثانية من سنة 1845 إلى سنة 1990 عرفت فيها الآلة البخارية والسكك الحديدية، تليها مرحلة ما بين 1900 إلى 1950 وتميزت بظهور الكهرباء وتطور علم الكيمياء، ثم سنة 1950 إلى 1990 وهي مرحلة المواد البتروكيميائية والإلكترونيات وتطور مجال الطيران، وأخيراً بداية من سنوات التسعينات وتعرف بمرحلة الإعلام الآلي والإنترنت والاتصال وتكنولوجيا الاتصال،

¹ مصطفى محمد علي شديد: تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بالقاهرة. المجلد، 22، 2021، ص 194.

² حسين مصيلحي : التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات ، دار الكتب والوثائق، مصر، 2021 ، ص 12.

وهذه المرحلة مهدت إلى ظهور الهاتف النقال ومواقع الويب التي كان لها الأثر المباشر والملحوظ في ظهور التحول الرقمي الذي تعيشه البشرية اليوم.¹

فمن خلال ما سبق، نلاحظ أن التحول الرقمي ليس بالأمر الجديد لكنه يتسم بالتجديد، فالتقنية الرقمية محركة للتحول الرقمي، حيث بدأت في القرن 19 للميلاد بالاتصالات السلكية والاتصالات اللاسلكية، وانطلقت في القرن العشرين بالصمام الإلكتروني وأنتجت بعد ذلك الحاسوب، وتعززت تطوره وصولاً إلى الإنترنت والجوال الذكي، وذلك أدى إلى ربط أطراف العالم ببعضها البعض

كما عرف التحول الرقمي في نشأته مجموعة من الثورات يمكن إيجازها كما يلي

الثورة الصناعية الأولى: اندفعت الثورة الصناعية الأولى في ختام القرن الثامن عشر، حينما تم اختراع التصنيع الميكانيكي من خلال المياه والبخار

الثورة الصناعية الثانية: انطلقت الثورة الصناعية الثانية في أوائل القرن العشرين، وقت ما تم تنفيذ عملية التصنيع العام باستخدام الكهرباء ومحركات الاحتراق لإرفاد الآلات بالطاقة، وقد تم ذلك الوقت منح مسارات التجميع لأول مرة، وبات استخدام مواد وكيميائيات حديثة ممكناً، والتواصل أصبح أيسر.

الثورة الصناعية الثالثة: تم في السبعينات منح عملية الأتمتة، والرجل الآلي، مما نجم عنه دخول حقبة جديدة اسمها الثورة الصناعية الثالثة، حيث تمثل الإلكترونيات، وتكنولوجيا المعلومات، والحواسيب، والرجل الآلي، والإنترنت انطلاق عصر المعلومات المستحدثة.

الثورة الصناعية الرابعة: من الملاحظ أنه منذ 2015 وحتى الآن في الثورة الصناعية الرابعة، وبالاستناد إلى أنظمة الإنتاج الإلكتروني الملموس، التي تعمل على ربط العالم بالإنتاج المادي والاقتصادي، فإن الثورة الصناعية الرابعة والعمليات الرقمية تمزج ما بين عمليات التحول الرقمي وتكامل سلاسل القيمة والمنتجات أو الخدمات ذلك، فإن تكنولوجيا المعلومات، والآلات والإنسان متناغمين معا و يتجاوبون في الوقت الحقيقي مما يقضي إلى وجود مناهج تصنيع مخصصة ومرنة، مع الاستطاعة على استخدام المرافق وهو ما يماثل

¹ صدوقي غرسى وآخرون : واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2021، ص 100.

المصنع الذكي الذي يستعين بإنترنت الأشياء في العمل، وعليه يجسد تحليل البيانات المتكامل والتعاون لمحركات القيمة الجوهرية للثورة الصناعية الرابعة.¹

ثالثا : أهمية و اهداف التحول الرقمي

يترتب على التطور السريع في التكنولوجيا وتغيرات سريعة في سوق العمل وأنماط الحياة، أهمية بالغة للتحول الرقمي في كل من القطاع العام والخاص. يمثل التحول الرقمي فرصة لتبني تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة لتحسين كفاءتها وفعاليتها. ومن بين الأهداف الرئيسية للتحول الرقمي هو تحسين تجربة العملاء، وتحسين العمليات التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، وتوفير المزيد من البيانات لاتخاذ القرارات الأفضل. بالإضافة إلى ذلك، يسهم التحول الرقمي أيضا في تعزيز التنمية المستدامة وخلق فرص جديدة للابتكار والنمو الاقتصادي.

1- أهمية التحول الرقمي

إن ثورة التحول الرقمي أسهمت ببناء مظهر جديد للعالم بعد الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 2008، فأصبحت عمليات التحول الرقمي تفرض على خلق تأثيرات كبيرة على قطاعات الأعمال وغيرت بشكل كامل الطريقة التي يتعامل بها الناس مع الأموال بشكل حذر، كما أن شركات الأعمال مهما كان حجمها يجب عليها أن تواكب التطور في عالم التقنيات والتكنولوجيا وذلك لأن التكنولوجيا غيرت سلوك المستهلك وتفكيره، فإن لم تواكب الشركات ما هو حاصل حولها وبالسعة القصوى ستخسر حتما فرصا، وهذا ما حدث لعدة شركات عملاقة على سبيل المثال شركة نوكيا لصناعة الهواتف المحمولة، والتحول الرقمي مهم إذا أردت البقاء في سباق مع المنافسين سيصبح أمرا ضروريا، وقد تصل أرباح الشركات الرقمية إلى النصف بحسب تقرير فوربس، فضلا على أنه يجب على المنظمات أكثر فعالية وكفاءة في العمل عن طريق مواكبة التكنولوجيا الموجودة في البيئة المحيطة بها، أخيرا العاملين والعملاء يعيشون في عالم رقمي متسارع ويطبقون معظم ما يخص التحول الرقمي .

¹ طلعت عوض الله السواط ، ياسر سابر العربي : أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمية (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز)، المجلة العربية للنشر العالمي، العدد 43، السعودية، 2022 ، ص ص653، 654.

2- أهداف التحول الرقمي

للتحول الرقمي العديد من الأهداف تسعى مديرية التربية لتحقيقها وهي كما يلي:¹

رابعاً: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي

1/ نماذج التحول الرقمي :

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الرقمية، وفيما يلي توضيح لأهم النماذج المطبقة للتحول الرقمي للمنظمات:²

- 1-1 **النموذج الفني:** يتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات.
- 2-1 **النموذج السلوكي:** يركز على المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية) بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الأمثلة في النماذج في اتخاذ القرارات رقمياً.
- 3-1 **النموذج الفني الاجتماعي:** يهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية (الحاسبات والبرامج) والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحول.
- 4-1 **نموذج الشراكة في المعلومات:** يعتمد التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.
- 5-1 **نموذج تحليل القوى التنافسية:** يعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية

¹ مصطفى أحمد أمين : التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، سبتمبر، 2018، ص 50.

² أسامة عبد السلام علي : التحول الرقمي بالجامعات المصرية، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، المجلد 16، العدد 39، جامعة شمس، كلية التربية، مصر، 2013، ص ص 735 - 737.

ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك .

1-6 نموذج إدارة الأصول الرقمية: يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلاً من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين، الدخول للمعلومات، التصفح، تبادل المعلومات واسترجاعها) .

2/ استراتيجيات التحول الرقمي:

إذا أرادت المنظمة أن تتحول رقمياً فيجب عليها وضع خطة عمل واضحة، تراعي موارد المنظمة وقدراتها الحقيقية، وهي استراتيجية التحول الرقمي، ويمكن تلخيص استراتيجيات التحول الرقمي بثلاث استراتيجيات رئيسية وهي:

1-2 استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة:

وتعني هذه الاستراتيجية استجابة منظمة الأعمال لتحركات المنافسين وأنشطتهم عوضاً عن التزامها أو قيامها بعملية المبادرة في الفعل و النشاط، و من أبرز الأسباب التي تدفع المنظمة لهذا الاتجاه هو صعوبة القيام بالفعل المعاكس و التكلفة العالية للقيام بالفعل المستقبلي¹.

2-2 استراتيجية التكيف التكنولوجي:

تنتج هذه الاستراتيجية عندما تجبر المؤسسة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها أو نحو منتج جديد من طرف المحيط لأن احتياجات السوق تأثرت بالإبداع التكنولوجي الموجود، وتتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بأبعاده الثانية².

¹ سعد علي ربحان المحمدي: الادارة الاستراتيجية والادارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022، ص92.

² خالد أحمد علي محمود: تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019، ص 288.

3-2 استراتيجية التوقع:

في هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات أن تجعل استثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا تفوق غيرها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي، بالشكل يجعلها رائدة في مجال عملها، و يمكن أن نطلق على هذه الاستراتيجية (استراتيجية التدعيم الإلكتروني).¹

خامسا: دوافع التحول الرقمي في الادارة التربوية و متطلباته

1-دوافع التحول الرقمي في الادارة التربوية :

إن التحولات التي شهدتها العالم اليوم وتفاعل في الحياة اليومية والمدنية التي تؤكد أن تكنولوجيا المعلومات و التحولات نحو استخدام الوسائل الرقمية ضرورية لا تستغني عنها المؤسسات وأفراد المجتمع بشكل عام أين لقت انتشارا هائلا كان وراءها مجموعة من الدوافع و العوامل نذكر منها:²

- ما يخص في زيادة الإنتاجية: عمالة المكاتب يتضح ذلك من خلال ظهور ما أتمته المكاتب Office Automations وذلك بهدف زيادة فاعلية التواصل بين موظفي المكاتب وبين مراكز الإدارة والفروع من حيث سرعة إنتاج الوثائق وتبادلها وتسهيل وضبط عمليات حفظ السجلات واستخراج الكشوف وعمل التقارير.

- تحسين الخدمات: التي تؤدي إلى التحولات الرقمية دورا حاسما في تحسين الخدمات القائمة كذلك استحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل في مختلف المجالات من أهمها:

خدمات و المصاريف و المواصلات و الاتصالات والصحة وهذا ما توفره في مجال زيادة الرفاهية لطالب الخدمة أو الزبون او العميل...إلخ وتسهيل عمل مقدميها.

¹ أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر: تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، 2019، ص 207.

² فضيل ابو عيشة : الإعلام الإلكتروني، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.53.

- **السيطرة على التعقيد:** عن التطورات السريعة والمتلاحقة التي شهدتها المجتمعات اليوم جعلت من التعقيد واحدة من أهم الصفات التي تميزه، من أجل التخلص من هذا التعقيد تم اللجوء لتلك المعلومات والاتصالات الجديدة نتيجة لتنوع حاجات الأفراد وتشابك العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

حيث يساهم التحول الرقمي في توفير الوسائل والتقنيات التي تساعد بفعالية في تحليل الأوضاع المتناقضة في المجتمع تدليل الصعوبات داخل المؤسسات وخارجها.

- **دراسة ما ليس متاحا:** أدى تغير مظاهر الحياة المعاصرة إلى تعدد الظروف والمواقف التي تستوجب الدراسة سواء كانت هذه الظروف سابقة أو الحالية فقد يلعب التحول الرقمي دورا مهما في استحضار أزمنة الماضي و تتبع شريط الأحداث بالسرعة المرغوبة لمتابعة تطور هذه الظواهر، فالتحول الرقمي يلبي حاجات المجتمعات المعاصرة في المساهمة في تخطي خطر الكوارث التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

- **المرونة:** تعد المرونة في الوجه الآخر للمجتمعات الحديثة كصفة بديلة عن التعقيد وعاملا مساعدا للتخلص من الآثار السلبية التي تحدثها التغيرات السريعة المفاجئة، بالإضافة إلى أن المرونة عامل يضمن تكيف الأفراد والمؤسسات مع المتغيرات والمتطلبات والرغبات المتجددة، وتكون المرونة تجسيدا في العديد من المجالات من بينها:

عملية الإنتاج وعمليات تقديم الخدمات، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات وطرق استغلال واستخدام المعلومات¹.

2- متطلبات التحول الرقمي :

متطلبات التحول الرقمي الإداري في المؤسسات التربوية:

لتطبيق الإدارة الرقمية لا بد من توفر متطلبات كثيرة ومتنوعة أهمها ما يلي:

- قناعة ودعم الإدارة العليا للمنشأة: ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

¹ فضيل ابو عيشة ، مرجع سبق ذكره ، ص53 .

- تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الرقمية لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم في رأس العمل.
- توثيق وتطوير إجراءات العمل: لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل.
- توفير البنية التحتية للإدارة الرقمية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسوب، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة¹.
- من خلال المفاهيم المقدمة للإدارة الرقمية أو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والأهداف التي تسعى لتحقيقها والأبعاد التي تساهم في تشكيل العمل الإداري في أي منظومة اقتصادية إدارية أو ثقافية، وأيضاً من خلال تعرفنا على المفاهيم المتعلقة بالإدارة المدرسية والربط بين استخدامات الإدارة الرقمية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطبيق الإدارة الرقمية يمكن استنتاج أن المتطلبات اللازمة لتطبيقها في الإدارة المدرسية يمكن حصرها في ثلاث متطلبات رئيسية وهي:
- المتطلبات المادية: وتتعلق بالبنية التحتية بتجهيز المؤسسات التربوية بأجهزة الإعلام الآلي وربطها بشبكات الإنترنت، ورفع التدفق هذه الشبكات حتى يسهل العمل الرقمي الإداري.
- المتطلبات التقنية: وهي تشكيل لجان دورية لصيانة الأجهزة، وتذليل الصعوبات في التطبيقات والبرامج التكنولوجية، وتوفير تطبيقات أمنية لحماية المعلومات والبيانات، وخصوصية كل مدرسة.
- المتطلبات البشرية: من خلال تأهيل وتكوين مستخدمي الإدارة الرقمية في المؤسسات المدرسية، حتى لا يكون هناك اغتراب ثقافي عند مديري المدارس عن واقعهم الإداري المدرسي الرقمي.

بعد أن فرض التحول الرقمي شبكاته ووسائله على مستوى المؤسسات التربوية من بينها المؤسسات التربوية الجزائرية، نجد بأنه فرض نوعاً من المتطلبات والاحتياجات التي لابد منها من أجل تطوير البناء الداخلي والخارجي للمؤسسات التربوية الجزائرية، حيث يعمل على هيكلة البناء المدرسي للمؤسسات التربوية الجزائرية من الجانب التقني والبيداغوجي والإداري².

¹ ربحي مصطفى عليان: البيئة الإلكترونية، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 36.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 37.

سادسا : مزايا و معوقات التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع اعمال المنظمة مما يحدث تغييرا في كيفية تفاعل المؤسسات مع عملاءها و يحسن من العمليات الداخلية في المنظمة فتصبح اكثر كفاءة و العملية التحول الرقمي مزايا و عيوب كثيرة نلخصها في ما يلي :

1- مزايا التحول الرقمي تتمثل في ما يلي :¹

* زيادة التنافسية في العمل :تستعمل التكنولوجيا على زيادة المرونة والكفاءة والإنتاجية في العمل، وبالتالي زيادة الاستثمار، وكلما تبنت المنظمة تقنيات تكنولوجيا رقمية جديدة كلما زادت صدارتها في السوق، فيصبح هناك تنافس أكبر بين المنظمات.

* زيادة إنتاجية العاملين :يساعد التحول الرقمي العاملين في العمل، حيث يصبح الوصول إلى المعلومات أسهل مثل استخدام البرامج المختلفة كبرامج المحاسبة والبرامج المكتبية، مما يمنحهم القدرة على تحقيق إمكانياتهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحسين أداء المنظمة ككل.

* خدمة العملاء بشكل أفضل :تتيح عمليات التحول الرقمي تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، مثل استخدام مواقع وتطبيقات الويب للاستفادة من الخدمات المختلفة للمنظمة فيسهل على العملاء التجربة مع منصات المنظمة الرقمية، وخدمتهم بشكل أسهل وأسرع.

* سهولة الولوج إلى المعلومات :يساعد التحول الرقمي على الحصول على المعلومات بسهولة ويسر، فمن الممكن الوصول إلى الكتب والأفلام وغيرها دون متاعب، فقط من خلال الدخول إلى الخدمات الرقمية التي توفرها المنظمة على شبكة الإنترنت.

* تقدم الأتمة :يتيح التحول الرقمي عملية أتمة الآلات، مما يؤثر إيجابياً على العامل والعمل بفعالية.

¹ نورا ناصر عبد الهادي : المهارات والجدارات المستقبلية للبنوك ، المسابقة البحثية العاشرة للمعهد المصرفي المصري، 2020، ص

* يتيح التحكم بالآلات سهولة التحكم بها عن بعد من خلال الإنترنت كما يؤدي إلى تخليص المخاطر أو الحوادث التي تصيب العامل في ورشات العمل والتحسين وزيادة كفاءة المنتج أو الخدمة وخفض أسعارها يساعد العملاء في تسهيل الخدمة دون الحاجة إلى وسيط عبر حجز الرحلات من خلال الإنترنت مباشرة.

* توفير الوقت :وفرت التكنولوجيا الرقمية الوقت في كثير من الأمور منها الدفع و الخدمات المصرفية بواسطة بطاقات الائتمان بسهولة ويسره القيادة الآلية السيارات استشارات الطب والمعاملات القرارات العامة.

وايضا من مزايا استخدام الإدارة الرقمية في الإدارة التربوية:

من مميزات استخدام الإدارة الرقمية في الإدارة التربوية هي استفادتها من استخدام الحاسوب الآلي وشبكة الإنترنت ويمكن حصر بعض الميزات فيما يلي:

- السرعة والدقة في تخزين المعلومات، وتكوين ما يسمى بنك المعلومات، ومعالجة وتشغيل البيانات، واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي.
- الاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يؤكد على تحقيق رضاهم وتفاعلهم معها، واستخدام الإدارة الإلكترونية في أعمال الإدارة المدرسية ليست هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق رابط أفضل بالمستفيدين، وذلك عن طريق تقديم خدمات تعليمية تفوق توقعاتهم، وتمكنهم من سرعة الإنجاز، والحصول على الخدمة بأقل جهد، وفي أي وقت وبصورة مباشرة دون الحاجة إلى الحضور إلى المدرسة¹.

¹ الحسن ماجد بن عبد الله: الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي ، القاهرة: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية 2011 ص 211 .

2- معوقات التحول الرقمي :

يواجه عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية العديد من العوائق التي تؤثر على الأهداف المرجوة، ومن أهم هذه العوائق¹ :

1-2 / المعوقات التقنية والتكنولوجية:

✓ ضعف البنية التحتية وضعف الإنفاق على البحوث والتطوير.

✓ عدم ضمان توفير متطلبات التحول الرقمي عند كل مستقبلي الخدمة نتيجة ضعف الوعي الإلكتروني أو نتيجة إرتفاع تكلفة الحصول عليها.

✓ عدم كفاية خطوط الإتصال وبطء شبكة الإنترنت.

2-2 / المعوقات التنظيمية:

✓ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج التحول الرقمي.

✓ عدم القيام بالتغيرات المطلوبة لإدخال الرقمنة الإدارية.

✓ التحول من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الرقمي سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظفين والخوف من التغيير من قبل المسؤولين.

✓ التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير.

✓ الرؤية غير المناسبة للتحول الرقمي وعدم إستيعاب أهدافه.

3-2 / المعوقات البشرية:

✓ التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم.

✓ عدم وجود التخطيط لتطوير الموارد البشرية.

✓ مشاكل الفقر المعلوماتي والمعرفي.

¹ بوشناق بوداودي : تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي، الجزائر، 2018، ص219.

✓ ضعف الإقبال على إستخدام طرق التدريب المتاحة لتحسين الأداء للموارد البشرية.

✓ قلة الكفاءات البشرية لإستخدام الالتقنيات.

✓ الأمية الرقمية لدى العديد من شعوب الدول النامية مما أدى لصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة.

2-4 / المعوقات التشريعية:

✓ صعوبة الملاحقة القانونية لمخترقي المعلومات ومزوريها وطول إثبات تورطهم.

✓ صعوبة إيجاد بيئة عمل محمية وفق أطر قانونية تناسب والعمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.

✓ غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو النمط الجديد، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة إعتداد التحول الرقمي ومواكبة العصر الرقمي

2-5 / المعوقات المالية:

✓ قلة الموارد المالية للإستعانة بخبرات المعلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات.

✓ ضعف الحوافز المادية المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة¹.

✓ ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج وإنشاء المواقع وربط الشبكات.

2-6 / المعوقات الأمنية و الاجتماعية:

يتطلب التحول الرقمي فتح المجال لتبادل المعلومات والحصول عليها فور طلبها، إلا أن هناك مشاكل تصعب منه الاختراق، ويعتبر الهجوم على المواقع واختراقها والتجسس الإلكتروني من أخطر التحديات في عملية التحول الرقمي، والمتمثلة كذلك في الجريمة المعلوماتية التي لا تعرف بالحدود الوطنية، ولا يمكن مواجهتها بالوسائل القانونية، وبالتالي التخوف من التقنية وعدم الإقناع بالتعاملات الرقمية خوفا مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقائها وعدم تدميرها، والجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر:

¹ بوشناق يوداوي، مرجع سبق ذكره، ص219.

- العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات العاملين في المجال¹.

¹ سالم محمد صلاح: العصر الرقمي و ثورة المعلومات، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص194.

خلاصة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل، ان التحول الرقمي يمثل أحد أهم التوجهات الحديثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث أصبح ضرورة حتمية لتطوير مختلف المؤسسات وتحسين أدائها، خاصة في مجال الإدارة التربوية. ويقوم التحول الرقمي على توظيف التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الحديثة من أجل تسهيل العمليات الإدارية والتعليمية، وتحقيق السرعة والدقة في إنجاز الأعمال، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات وتسهيل الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرارات بطريقة فعالة.

كما أظهر الفصل أن التحول الرقمي مرّ بعدة مراحل تاريخية بدأت باستخدام الحاسوب والإنترنت وصولاً إلى التقنيات الحديثة ، مما ساهم في إحداث تغييرات كبيرة في طرق التسيير والعمل الإداري. وقد انضح أيضًا أن للتحول الرقمي أهمية كبيرة تتمثل في رفع الكفاءة الإدارية، تقليل التكاليف، توفير الوقت والجهد، وتحقيق التواصل الفعال داخل المؤسسات التربوية، إضافة إلى دعمه لعمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة. كما يعتمد نجاحه على تبني استراتيجيات ونماذج حديثة تقوم على تطوير البنية التحتية الرقمية، وتوفير الإمكانيات التقنية، وتكوين الموارد البشرية القادرة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة. ومن جهة أخرى، توجد عدة دوافع تدفع المؤسسات التربوية نحو تبني التحول الرقمي، من بينها مواكبة التطورات العالمية وتحسين جودة التعليم وتلبية حاجات المتعلمين والمعلمين.

ورغم المزايا العديدة التي يحققها التحول الرقمي، إلا أنه يواجه مجموعة من المعوقات والتحديات، مثل ضعف الإمكانيات المادية والتقنية، نقص التكوين والتأهيل، مقاومة التغيير، لذلك فإن تحقيق تحول رقمي ناجح يتطلب تضافر الجهود وتوفير الدعم اللازم من أجل تجاوز هذه الصعوبات والوصول إلى إدارة تربوية أكثر كفاءة وفعالية تواكب متطلبات العصر الحديث.

الفصل الرابع: الادارة التربوية ماهيتها ، تطورها، خصائصها و دورها

الفصل الرابع : الإدارة التربوية ماهيتها، أهميتها وأهدافها في ظل التحولات الرقمية

تمهيد

أولا : ماهية الإدارة التربوية أهميتها و أهدافها .

ثانيا : نشأة الإدارة التربوية و تطورها .

ثالثا : الوظائف الأساسية للإدارة التربوية دورها في تنظيم العمل التربوي.

رابعا : مستويات الإدارة التربوي .

خامسا : عمليات الإدارة التربوية.

سادسا : الخصائص السوسيولوجية للإدارة التربوية و فروقات الإدارات التربوية

سابعا : الإدارة التربوية في ظل التحولات الرقمية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الإدارة التربوية تمثل المستويات الإدارية العليا، فهي تشارك برسم السياسة التربوية المستمدة من فلسفة الدولة وطموحاتها، فتتم ترجمة استراتيجية الدولة التربوية الى خطط وبرامج تشمل كامل النظام التربوي بحيث يشارك في تنفيذها مستويات مختلفة، منها إدارات ومؤسسات ولجان ومجالس تدير هذا النظام الذي يربط النظام المجتمعي العام بالمؤسسات التربوية، التي تتم فيها عمليات التربية في مستوياتها المختلفة، وكل هذا النشاط والأداء ضمن تاريخ المجتمع وثقافته وحضارته وتطلعاته المستقبلية. انها من أهم قطاعات التنظيم الإداري العام وسبب من أسباب التطور والتقدم، وقد اكتسبت أهميتها الخاصة لارتباطها الوثيق والدائم بالأوجه الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية لهذا المجتمع.

إلى جانب كل ذلك، ساهمت الإدارة التربوية باقتراح القوانين والقرارات والخطط التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للعملية التربوية بتزويد الإدارات التعليمية بالموارد البشرية والمادية، وتشجيع الدراسات والمؤتمرات والأبحاث الهادفة للإصلاح والتطوير التربوي، وتحديث المناهج الدراسية والوسائل والتجهيزات المدرسية، واستدراك طرائق التعليم المناسبة، التي أدت إلى إعادة النظر في الهيكليات والتنظيمات الإدارية التربوية، بالإشراف التربوي وتنفيذ البرامج التعليمية في كل جوانب المستوى الإجرائي التطبيقي أي في المدارس، وهي أهم وحدات هيكلية النظام التعليمي حيث نتمكن من مراقبة مدى نجاح الإدارة التربوية في تفعيل هذا النظام من الناحيتين الكمية والنوعية وفي حسن تربية الناشئة، وكل ذلك لزيادة قدرات الإدارة العامة في مواكبة التغيرات والتكيف مع الموارد المتاحة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة والدائمة التي نتمناها لمجتمع الغد.

وهذا ما سنتطرق إليه في فصلنا هذا ، لمعرفة ماهية الإدارة التربوية أهميتها و أهدافها ، تليها كل من مستويات الإدارة التربوي و عمليات الإدارة التربوية و في الأخير تطرقنا إلى كل من الخصائص السوسيولوجية للإدارة التربوية و فروقات إدراتها و تم تسليط الضوء على الإدارة التربوية في ظل التحولات الرقمية .

أولاً : ماهية الإدارة التربوية

إن مصطلح الإدارة التربوية مستمد من العمل الإداري في مجالات التربية والتعليم، وهي عملية تنظيم موجهة لجميع جهود العاملين فيها وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وعلى سبيل المثال، نذكر مدير المدرسة كأحد نماذج القيادة التربوية، الذي لديه القدرة على تنظيم العمل التربوي وتوجيهه، وممارسة مختلف الأنشطة الإدارية من أجل تحقيق الأهداف التربوية¹.

لذا فإن مفهوم الإدارة التربوية مشق من عملية التربية والتعليم، وتعرف بأنها: الهيمنة العامة على شؤون التعليم في الدولة بقطاعاته المختلفة، وممارستها بأسلوب يتسق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه، بمعنى آخر؛ هي كل عمل مشق ومنظم يخدم التربية والتعليم ويحقق من ورائه الأهداف التربوية بما يتماشى مع الأهداف الأساسية في التعليم. كما عرفت بأنها علم، والهدف منه تسيير العناصر البشرية في إطار المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانيات مادية في زمان ومكان محددين².

كذلك تستمد الإدارة التربوية مفهومها من الإدارة العامة، وذلك باعتبارها منظمة لأوجه النشاط الإنساني المختلفة، وتتضمن الإدارة التربوية مجموعة متداخلة من العمليات، والتي يمكن أن تتكامل فيما بينها بغية تحقيق الأهداف المتوخاة باستخدام الإمكانيات المعينة والمتاحة لبلوغ الغايات، ونظراً لشمولية الإدارة وتنوعها ومستوياتها وتطورها الزمني والموضوعي، فتعريفها متباينة ومفاهيمها متعددة، والاتفاق على تعريف محدد للإدارة أمر شديد الصعوبة، لذلك يمكن تحديد تعريف الإدارة التربوية على أنها نشاط يمارس في سياق اجتماعي له محدداته الحضارية. أو هي نشاط عرضي يتسم بالمسؤولية في بلوغ الغايات³.

وتعرف الإدارة التربوية على أنها: ذلك الفرع من الدراسة الذي يعالج شؤون المدرسين والطلاب ومواد الدراسة والتجهيزات والمصادر المالية اللازمة لتدريس الطلاب، وإدارة الفعاليات المتعلقة بذلك، وتنظيم

¹ عايش أحمد: تطبيقات في الإشراف التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن. 2008 ص 55.

² الدجيل إبراهيم: الإدارة العامة والإدارة التربوية، الطبعة الأولى، الرواد للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 75

³ شمس الدين محمد الفقيه، وإسماعيل: السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن 2007، ص 82.

هذه العناصر كافة، وتوجيهها وضبطها، كما تتضمن معرفة الحقائق عن الطلاب، والمدرسين، والرؤساء، وأبنية المدارس وتجهيزاتها وتمويلها والصرف عليها، وغير ذلك من الأمور الإدارية¹.

و يمكن القول أنها عملية توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذا النشاط وتنسيقه، وتوجيه الجهود البشرية لتحقيق الأهداف العامة للجهاز الإداري، وفق أساليب تشبع أغراض التربية الاجتماعية محددة، تنبثق من تلك الأهداف. كذلك توجيه وتنظيم الموارد البشرية والمادية؛ لتحقيق أهداف مرغوبة، وهي عملية تكامل الجهود الإنسانية في الوصول إلى هدف مشترك، وهي كذلك تنظيم معين لتسيير الأعمال المختلفة وتنفيذها؛ لتحقيق هدف معين بأقل جهد، وأسرع وقت، وأفضل نتيجة².

لقد ظهرت الإدارة التربوية كميدان متخصص من ميادين المعرفة، باعتبارها مهنة من المهن ذات الأساس والأصول الثابتة، والقواعد السلوكية، والانتماءات العضوية في مجتمع الممارسة الفعلية في ميدان الإدارة التربوية، كان ذلك في نهاية القرن التاسع عشر حينما توسعت العمل المدرسي وهيئاته، وازدادت تبعاً لتلك المسؤولية التي تتحدد في مسؤولياته تجاه المتخصصين في الإدارة والمنتسبين إليها، وفي مسؤولياته تجاه مجتمعه الذي يستمد منه حق المواطنة، وفي مسؤولياته تجاه الهوية المهنية التي يستمد منها كيانه³

والإدارة التربوية هي تطبيق للإدارة العامة في المجال التربوي، وقد أصبحت علمًا مستقلًا له كيانه المميز، ولقد تطورت الإدارة التربوية نتيجة للبحوث والدراسات في مجال العلوم الإنسانية وتأثرت بالأنظمة الاجتماعية والسياسية، والفلسفة السائدة في المجتمع، فالتربية والتعليم في أي مجتمع هما في الواقع نتاج لنوع الفلسفة السائدة في ذلك المجتمع، فتحديد مسارات المجتمع وأتجاهاته الفكرية والاقتصادية وأصوله التاريخية والثقافية تحدد وتبلور أهدافه التربوية، ومن ثم منطلقاته التعليمية. ولم يعد عمل المدير مقتصرًا على تنفيذ ما يعهد إليه من تعليمات، وتتحصر داخل جدران المدرسة، بل أصبح يتركز عمله على التلميذ، وما يحيط بالعملية التربوية بمفهومها الشامل من ظروف وإمكانات، تساعد

¹ عطوي جودت : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، الطبعة الثالثة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن 2008 ، ص 66.

² رضوان وليد : مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات القيادة التربوية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس، فلسطين ، 2006 ، ص 55.

³ شمس الدين محمد الفقيه وإسماعيل ، مرجع سبق ذكره، ص 45

الطالب على النمو الشامل والمتكامل- صحيا وعقليا وانفعاليا واجتماعيا-، وامتد عمل المدير ليشمل المجتمع المحلي الذي

يعيش فيه ، باعتبار أن من واجب المدرسة أن تتعرف على احتياجات هذا المجتمع وتحللها، ومن ثم تعمل على تلبيتها¹ .

وتنظم هذه المسؤوليات في المجتمع المعاصر من حيث تحديث التربية وعصرنة إدارتها، التي تتولد من استثمار التقنيات الحديثة، وعلى قمتها الحاسوب وبرامجه، ونظم تشغيله، ومستوياته، وخصائصه، والأدوات الالكترونية والاستفادة منها في تصميم وتنفيذ البرامج في العملية الإدارية .وتفعيل النواحي الإجرائية داخل المنظومة التربوية، والصمود في مواجهة الطفرة التكنولوجية المعلوماتية الحديثة.² وإن الإدارة التربوية كمفهوم، تعني مجموعة من العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعية، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع، لهذا تعرف الإدارة التربوية بأنها: ذلك الفرع من الدراسة الذي يعالج شؤون المدرسين والطلبة .³

ولقد تعددت الآراء أيضا بشأن الإدارة التربوية؛ لأنها جزء من الإدارة بشكل عام، وذلك تبعا للتطور، وتعددت مسؤوليات العاملين في المجال التربوي، إذ إن من تعريفاتها بأنها: العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الموارد البشرية والمادية، وتوجيهها لخدمة أغراض المؤسسة التي تقوم من أجلها، ولها وظائف متعددة كالنخطيط، والتنظيم والتحفيز والتنسيق والمتابعة.⁴

فقد وضع تعريفا حديثا للإدارة التربوية آخذا بعين الاعتبار المستجدات الحديثة، مثل التطور العلمي والعولمة، وبين أنه قد تعددت النظريات والنماذج التي ساهمت في تطور الإدارة التربوية، مثل: أن نموذج الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية، والسلوك الإنساني، ونظرية النظم، وغيرها، فقد ركزت كل منها على جانب محدد في الإدارة التربوية، ولكي نعرف الإدارة التربوية في ضوء هذه المستجدات، لا بد من المزج بين إيجابيات النماذج الإدارية التربوية، ووضع نموذج متكامل مترابط قائم على أسس موضوعية، مع

¹ المناعمة عمر :دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية - دراسة مقارنة .رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005 ، ص 70.

² شمس الدين محمد الفقيه، وإسماعيل مرجع سبق ذكره ، ص 90 .

³ عطوي جودت، مرجع سبق ذكره ، ص 66.

⁴ رضوان ، وليد مرجع سبق ذكره ، ص 81 .

الاهتمام بمختلف الجوانب الإنسانية، والمالية، والاجتماعية، والعلمية، والموائمة مع البيئة المحلية والعالمية، فعرّفها على أنها: نظام لآخذ القرارات الإدارية التربوية والتنفيذية بأسلوب علمي، والتركيز على التفاعل بين العاملين في الإدارة التربوية، والعلاقات القائمة بينهم وبين المتغيرات البيئية المحلية والعالمية، وذلك في إطار من القيم، والمثل الأخلاقية، والسلوكية، والقانونية، لتحقيق الأهداف التربوية¹.

ثانياً: أهمية الإدارة التربوية

تكتسب الإدارة التربوية أهميتها من حسن أدائها لواجباتها، ومن خلال تحقيق أهدافها، وليس من خلال ما تطرح هي عن نفسها، ويجب ألا ينظر إلى الإدارة التربوية من جانب واحد ضيق من جوانبها الكثيرة المتعددة، فالمدرسة التي تشارك في الأنشطة التربوية لا شك أن إدارتها تساند هذه المشاركات وتدعمها، ولكن هل الغاية التي تسعى المدرسة إليها تقتصر على مشاركتها في المسابقات على مستوى المديريات، أو على مستوى الوزارة على سبيل المثال؟ إن مشاركة المدرسة بفاعلية في أنشطة التعليم المختلفة شيء جميل، ومطلب هام، لكنّه ليس كلّ ما تطمح المدرسة في الوصول إليه؛ لذا يجب على الإدارة التربوية أن تعمل على التوفيق بين هذه المتطلبات، دون أن يطغى أحدها على الأمور الأخرى، حتّى تخرج المدرسة بنهاية العام الدراسي بمخرجات تلبي الطّموحات المأمولة منها²

وتتضح أهمية الإدارة التربوية من خلال بيان أن الجهود البشرية عاجزة عن تحقيق أهدافها التربوية في غياب تنظيمها وتوجيهها ومتابعتها، فلا بد من وجود النشاط الإداري القادر على تنظيم هذه الجماعة وتوجيهها ومتابعتها. ثم من خلال النشاط الذي يتعلّق بإتمام الأعمال بواسطة العاملين في المجال التربوي، ومن ثم تكون جميع الجهود منصبة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة بأيسر الطرق وأقلّ التكاليف. وكذلك الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية فيما يتعلّق بالكفاية والفاعلية لتحقيق الأهداف التربوية و. ثم بالارتباط الوثيق بنظام الدولة وتشريعاتها، والتي تحقّق الأهداف العامة للدولة التي من بينها الأهداف

¹ رضوان وليد : مرجع سبق ذكره ص 81.

² سمارة، فوزي. الإدارة التربوية. الطبعة الأولى، مؤسسة الطريق للنشر والتوزيع، الأردن 2007 ، ص 135.

التربوية ومن خلال إشباع الإدارة التربوية لحاجات الأفراد ورغباتهم، كما تحقق المواءمة والتوازن بين أهداف الأفراد ، وأهداف المؤسسات التربوية المختلفة¹ .

وعليه فإن الإدارة التربوية تمثل البوتقة التي تتصهر فيها كل الطاقات والخامات والإمكانات ، ليعاد صياغتها بصورة جديدة ومتكافئة ومتضامنة ذات لون جديد، هدفها خدمة العملية التربوية، وتحسين مخرجاتها، دون أن ينسب الفضل إلى أشخاص بأنفسهم، وعندما نصل بالإدارة التربوية إلى درجة تذوب الأنا وتعلو المصلحة العام، ة نكون قد حققنا الأهداف ووصلنا إلى الغايات، وارتفعنا فوق الشعارات التي تحولت فعلاً إلى واقع ملموس ومحسوس، بكل أركانها وجوانبها؛ لأن الإدارة الفاعلة هي التي تجمع

الطاقات ولا تفرقها، وتوحد الجهود، حينها فالمخرجات لا تُنسب إلى مدير المدرسة وحده، ولا إلى العاملين وحدهم، ولا حتى إلى الطلاب، ولكنها في حقيقة الأمر تنسب إلى هؤلاء جميعاً دون استثناء أو تمييز، فكل طرف من هذه الأطراف تصب جهودهم للصالح العام ، وتكون المخرجات هي حصيلة كل الجهود التي نظمت و نسقت و توحدت وعملت بتقان وإخلاص حتى كانت النتيجة².

ثالثاً: أهداف الإدارة التربوية

بينت الأدبيات العديد من أهداف الإدارة التربوية، وأوضحتها بصورة عامة و مبسطة كما ورد عند حيث بين أن من أهم أهدافها تعزيز ارتباط المدرسة بالمجتمع، و أن يهيئ المدير برنامج اتصال مع المؤسسات الأخرى، وإنشاء جو من التعاون بين المشرفين التربويين لتحسين العملية التعليمية، ودراسة أوضاع المستويات العلمية للطلبة من حيث التفوق وتشجيعه، ومن حيث التأخير وعلاجه، كذلك معرفة خصائص نمو الطلبة جسمياً، وفكرياً، واجتماعياً، ونفسياً، في مراحل النمو المختلفة .وحت المدرسين على الاهتمام بمعينات التدريس السمعية، والبصرية، وتشجيعه على استخداماتها أثناء التدريس، وغيرها من الأهداف³.

أما فقد بين أن الإدارة التربوية تهدف إلى الاهتمام بالطالب الذي هو محور العملية التعليمية، وتوجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات التعليمية التي تساعد على النمو المتكامل لشخصيته؛ لأن مهمة المدرسة

¹ الدجيل إبراهيم، الإدارة العامة والإدارة التربوية . الطبعة الأولى، الرواد للنشر والتوزيع، الأردن 2009 ، ص 29.

² سمارة فوزي مرجع سبق ذكره، ص 52

³ الإبراهيم أحمد .نظريات في الإدارة المدرسية ،الفعاليات والمقترحات دراسة تحليلية، مجلة التربية المعاصرة، ع 52 ، سبتمبر 2011 ، ص 22.

لم تعد مقتصرة على الناحية المعرفية فقط، وإنما تنميتها في جميع الجوانب .وإلى تحسين العملية التربوية لتحقيق نمو الطالب في جميع المجالات الجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والعمل على إشباع ميوله واتجاهاته واستعداداته، كذلك تهدف إلى المحافظة على التراث الثقافي للأمة ، ونقل هذا الموروث الهائل إلى الأجيال،

حماية لشخصية الأمة ، و تمييزا لها عن سواها من الأمم .إذ تعمل على توفير الخبرات والطاقات التي يحتاجها المجتمع، وذلك بإعداد الكوادر البشرية المدربة التي تقوم بتصريف مختلف شؤون الحياة، فتقوم بتأمين المهنيين والحرفيين حسبما يحتاج المجتمع، وهذا يتطلب من المدرسة المراجعة المستمرة للمقرارات والمناهج التربوية بما يلبي السوق المحلي، فربما تستحدث تخصصات يحتاجها المجتمع، وقد يعتمد إلى إلغاء تخصصات معينة لم يعد المجتمع بحاجة لها، فالمسألة عرض وطلب، والمدرسة رديف للمجتمع تعمل على إشباع حاجاته باستمرار¹.

رابعا: نشأة الإدارة التربوية وتطورها

إن ميدان علم الإدارة بوجه عام والإدارة التعليمية بوجه خاص من العلوم الحديثة نسبيا، ولم تنشأ فكرة الإدارة التعليمية كميدان من ميادين المعرفة أو مهنة من المهن لها قواعد وأصول ثابتة إلا في العقد الثاني من القرن العشرين، وكانت أول المفاهيم المبكرة للإدارة هي في ميدان الصناعة بفضل ا رند الإدارة العلمية" تايلور "والذي قام بأبحاثه في أواخر القرن التاسع عشر (19) والتي تهدف إلى اكتشاف أفضل السبل لإنجاز الأعمال وتحديد الطرق والوسائل التي تمكن من رفع الكفاية الإنتاجية.ومن تأثر مفهوم

الإدارة التعليمية بالحركة العلمية، حيث أدى ظهور هذه الحركة إلى انتقال الإدارة التعليمية من إدارة تقليدية تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية إلى إدارة علمية تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب يعتمد على التفكير والاستقرار واستخدام سبل التحليل والقياس والموضوعية، وعليه انتقل علم الإدارة من المؤسسات التجارية والصناعية إلى مجال التربية في الولايات المتحدة الأمريكية، فظهر نتيجة لذلك نظريات تتصل مباشرة بالإدارة التعليمية .ولم تبدأ الإدارة التعليمية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا من عام 1946 حيث بدأت مؤسسة " كلوج " الأمريكية وفيما بين 1959 قدمت هذه المؤسسة ما يزيد

¹ سمارة، فوزي مرجع سبق ذكره ، ص135.

عن 9 ملايين دولار في صورة منح - عامي 1955 للجامعات لدراسة وتطوير الإدارة التعليمية والتوصل إلى صياغة للإدارة مما كان له أثر كبير في تحقيق نوع من التقدم.¹

ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بالإدارة التعليمية من جانب كل من مكاتب التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية والجامعات الأمريكية على حد سواء، وبدأ إعداد البحوث والدراسات الخاصة بتزايد عاما بعد عام.

ومن الولايات المتحدة الأمريكية انتقلت الإدارة التعليمية كعلم مستقل قائم بذاته إلى أوروبا خاصة في بريطانيا، ففي عام 1967 قدمت مؤسسة "كالوست جالبنكيان" منحة مالية ضخمة إلى قسم الإدارة التعليمية في كلية التربية لجامعة لندن لإعداد وتخطيط برنامج دراسي لتدريب العاملين في وزارة التربية.

ومن أوروبا انتقلت الإدارة التعليمية كعلم إلى الإتحاد السوفياتي ثم إلى العالم، ومن هنا بدأ علم الإدارة التعليمية يفرض نفسه على العلوم التربوية الأخرى، ويتخذ لنفسه صفة بين هذه العلوم، فبدأت كليات التربية في المجتمعات الغربية والشرقية والعالم العربي تقدم ضمن مناهج الدراسة المعتادة مقدرات في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، وقد ساعد على رسوخ هذا الاتجاه وعلى تطوير الإدارة التعليمية تقدم العلوم السلوكية والتقدم الذي حدث في مجالات الإدارة الأخرى كالصناعة والمال والتجارة.²

وقد أخذ هذا المفهوم يتطور تطورا سريعا في السنوات الأخيرة نتيجة مجموعة من الأسباب والعوامل منها:

- تطور مفهوم إدارة الأعمال والصناعة.

- توافر العديد من الدراسات في ميدان الإدارة العامة.

- تركيز الدراسة على الإدارة التعليمية باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية وغيرها.

- تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بحركة العلاقات الإنسانية، حيث أصبحت مجالات العلاقات الإنسانية تشكل المعرفة الأساسية للإدارة فاتجهت الإدارة إلى ممارسة المبادئ الديمقراطية في العمل والتعامل.

¹ سلامة السعود راتب، القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص 66.

² مدونة الدكتور صفاء بني حمدان، الإدارة التربوية ومستوياتها، 2021، نقلا عن:

<https://drsafaahamdan.wordpress.com>

- تأثر الإدارة التعليمية بالمفاهيم النفسية والتربوية الجديدة التي قادها المفكرون التربويون وعلى رأسهم "جون ديوي كلباترك" والتي تؤكد في مجملها على شخصية الطفل وحاجاته ورغباته وتشجيع التعبير الذاتي والإبداعي لديه بدلا من إخضاعه لأنماط مرسومة مسبقا.
- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة التعليمية.
- تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى وآخر بالطريقة الاجتماعية.
- تأثر الإدارة التعليمية بقوة جديدة وعدد من الظواهر مثل التكنولوجيا، العوامل السكانية والاقتصادية، الانفجار المعرفي والضغط الاجتماعية. وتعليم الإدارة التعليمية من حيث أنه نوع من التعليم مثله مثل الطب والقانون ينبغي أن يستهدف إكساب الدارسين والمعلمين المهارات والاتجاهات التي تساعد على فهم وحل المشكلات الإدارية في مجالات عملهم وتخصصهم.

خامسا : الوظائف الأساسية للإدارة التربوية ودورها في تنظيم العمل التربوي:

- الوظائف الأساسية للإدارة التربوية :

- إن مفهوم الوظيفة يتمثل في الأثر الذي يؤديه السلوك الإداري في المجتمع، فإن وظيفة الإدارة التربوية في التخطيط للقوى العاملة تتمثل في إيجاد أعمال جديدة للأفراد.
- وثمة فارق ما بين الأثر والقصد، فالقصد من الوظيفة التربوية، هو المركز الاجتماعي والاستقرار الوظيفي. بينما أثر الوظيفة التربوي، هو تزويد المجتمع بأفراد صالحين، أو نقل تراث المجتمع ودمج ثقافته في الجيل الجديد، فالأثر هو تعبير عن صورة من أشكال السلوك الاجتماعي.
- وفي ضوء هذه المعاني المحددة للوظيفة، فإن الوظائف الأساسية للإدارة التربوية تتمثل في ما يلي:
- أ- توفير شروط استمرارية المجتمع: عن طريق استثارة الدافعية نحو التفاعل الاجتماعي المستمر لتحقيق أغراض تربية النشئ، وما ينشأ عن هذا التفاعل من أثر يتم ل في تعرف إمكانات المجتمع وظروفه وطموحاته، والمتوقع من الوظيفة التربوية من تصميم ووضع البرامج والأنشطة التي تستند إلى الفترة الزمنية التي توضع في إطارها والنظم والقواعد الاجتماعية القائمة.
- ولتحقيق شروط استمرارية المجتمع فتتحدد الوظيفة التربوية في تزويد المجتمع بأفراد مسلحين بقيم المجتمع وثقافته، ومدرّبين على مواجهة مطالب الحياة، ومستقرين روحيا وعاطفيا للتصدي لأية صعوبات مجتمعية قد تحول دون إشباع حاجاتهم ودوافعهم، ومتوافقين مع قيم وأهداف المجتمع ومطالبه¹

¹ شمس الدين، محمد، الفقيه، وإسماعيل، مرجع سبق ذكره ، ص 18-19.

ب - ترابط البناءات في النسق الإداري التربوي: يفهم من هذا أن البناء تنظيم للأجزاء وربط بينها في أداء الدور وممارسة الوظائف لبلوغ الغايات، أي في الأثر الناتج عن ممارسة الدور وتحقيق التوازن في العلاقات القائمة بين الأنماط. حيث تتداخل فكرة البناء بفكرة الأنماط في سسيولوجيا الإدارة التربوية، وقد يحل إحداها مكان الآخر، ولكن في الفكر الاجتماعي المعاصر يشير البناء إلى مجموعة من الأنماط مكونة لهذا البناء. فبناء المؤسسة التعليمية يتألف من مجموعة أنماط سلوكية وهي: نمط تقوم به القيادة العليا للمدرسة، ونمط يحدد واضعي السياسات ودور المعلمين، ونمط يحدد دور الإداريين، ونمط يحدد دور الهيئات المعاونة، ونمط يحدد دور الطلبة. وعندما تترايط هذه الأنماط ببعضها وتتساند لبقاء المدرسة لأداء العملية التربوية يصبح للمدرسة بناء يشمل كل هذه الأنماط المترابطة¹

ج- التكامل في المستلزمات الوظيفية: إن المستلزمات الوظيفية تعني تحديد الوظائف التي ينبغي القيام بها كضرورة لبقاء البناء. وتتمثل هذه الوظائف في الإدارة التربوية في وضع البرامج والمناهج والأنشطة الخدمية في النواحي العلمية، والاجتماعية، والثقافية، والإرشادية، والتوجيهية، والتقييمية، ورسم سياسة القوى البشرية التي يمكنها أداء الدور المنوط بها في العملية التربوية، ووضع مخططات الأبنية التعليمية حسب مواصفات التشييد والبناء، والطاقة الاستيعابية للفصول، والتجهيزات، والمختبرات، والمكتبات، وسائر المرافق، وإعداد الميزانيات، وعمليات المناقصات والمشتريات والتوريدات، وإعداد الهياكل التنظيمية، وتطابق الإشراف والتحفيز².

د- التوازن في تحقيق المطالب الاجتماعية: يعتبر التوازن من وظائف الإدارة التربوية لإعداد المعلمين مهنيين، وتطوير قدراتهم المهنية، فالإدارة التربوية هي جزء من إعداد المعلم للقيام بمهامه الميدانية، خاصة أن جوهر الإدارة التربوية هو إنجاز الأعمال المختلفة والعديدة بأساليب بسيطة. فتنفيذ إستراتيجية معقدة على سبيل المثال، يتم بواسطة معرفة أسباب القيام بها، ومن ثم دراسة المشكلات التي تعمل الإستراتيجية على حلها، والتأكد من نجاحها. ويستمد المدرسون هذه الخطوات من البحث في جوهر العمليات القابلة للعمل، ومن التعامل مع القضايا التعليمية، ومن الاتصال مع الإدارة المدرسية، ولا يقتصر الأمر على المعلمين، فالإدارة المدرسية تستمد القدرة على فهم المدرسين وقدراتهم المختلفة، وتقديم الدعم لهم من خلال الإدارة التربوية³

¹Dorph, Gail, (2000). *Growing as Teacher Educators: Learning New Professional Development Practices*. Journal of Jewish Education.p 58-73.

² شمس الدين، محمد، الفقيه، وإسماعيل، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

³Dixon, Felicia, *Differentiated Instruction, Professional Development, and Teacher Efficacy*. Journal for the Education of the Gifted, Vol. 37(2)2014 ، 111– 127.

إن التوازن المعني هنا في الإدارة التربوية له شكلان، هما:

«التوازن التلاؤمي»: وهو يشير إلى أن بناء الإدارة التربوية لديه القدرة الاستجابية لتحقيق مطالب المجتمع، حيث يشبع حاجات الأفراد المعرفية، والمهارية، والترويحية في إطار ما يتضمنه البناء الكلي للمجتمع، وفي تآزر حركي مع بناءات أخرى كالبناء الأسري، والديني، والحكومي، والاقتصادي.

«التوازن التفاعلي»: وهو يشير إلى أن بناء الإدارة التربوية يتأثر بما يعتري البناءات الأخرى من خلل يحيله لقوة دينامية، تسعى لإعادة التوازن، كي يعود لحالته الطبيعية، مستعينًا في ذلك بعوامل الإحلال، والتبادل، والتطوير في البرامج والأنشطة، وتفعيل الأدوار، ونشر الوعي، وزيادة الخدمات¹ وهناك دراسات ركزت بشكل تفصيلي على وظائف الإدارة التربوية، وما تضيفه من فقد وصفت هذه الدراسة مقاربات جديدة في ، مهارات مهنية، كما في دراسة « Dorph 2000 » التنمية المهنية من خلال مجموعة متنوعة من الطرق، وأشارت إلى أنه يجب على المعلمين التعامل مع الطلبة بطرق التعلم النشط بناء على مفاهيم الإدارة التربوية، والعمل على علاج وتطوير مستويات الطلبة المختلفة، عن طريق الحوار، والتشجيع، والإرشاد، وخلق بيئات التعلم التعاوني.

- دور الإدارة التربوية في تنظيم العمل التربوي :

ليست التربية أهدافا وإتجاهات وقيم، بل أنها جهد منظم يتمثل في علاقات وتفاعلات بين الأفراد العاملين في مجالاتها والمرتبطين والمشرفين عن توجيهها ومن ثم فلا بد لها من إطار إداري وتنظيمات إدارية يحقق لهذه التفاعلات والعلاقات التنظيم والتنسيق أولت وجيه وبغية تحقيق الأهداف المرجوة، فالإدارة ليست إجراءات روتينية، بل أنها التنظيمات التي تكفل بترجمة الفلسفة والنظرية إلى نظام وأساليب وأوجه نشاط، تتخذ مسارا أو مجرى معين في الواقع، أو بالأحرى الإدارة هي التي تحول النظري إلى العملي، كما أن الإدارة هي أداة السيطرة على هذه العملية وتنظيمها وتوجيهها وتقويمها... وقوة التعليم تتوقف على قوة الإدارة. لا بد هنا من الرجوع إلى علم الإدارة الحديث لحل المشاكل الإدارية والتربوية معا، وعلى التربية أن تلتزم بروح العصر ومقوماته، ينبغي أن تكون على ضوء متطلبات المجتمع الذي تخدمه والتحديات التي يواجهها فكل مجتمع متطلباته وتحدياته ومشكلاته النابعة من ظروف الزمان والمكان التي نعيش فيهما، وقد فرض علينا تحديات عديدة فضلا عن مطالب التغيير الذي

¹ شمس الدين، محمد، الفقيه، وإسماعيل مرجع سبق ذكره، ص 45.

ينبغي الأخذ به، من أجل حياة ومستقبل جديد.

من هنا كان لا بد للتربية من أن تضطلع بمسؤوليات جسام نحو التغيرات المنشودة ومجابهة للتحديات الخطيرة ، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في المناهج بشكل دوري وكذلك مراجعة المبادئ التي تقوم عليها هذه التربية، حتى تتحقق قوة وتماسكاً للشعب وللمجتمعات، فالعمل التربوي ينبغي أن يكون على وعي تام بمعنى بناء المواطن الصالح القادر على تحمل مسؤوليات البناء والتحدى، وينبغي أن يقوم على مفاهيم واضحة للطريقة التي تبني الخبرات التربوية الكفيلة بتحقيق أهداف المجتمع وضع حياة جديدة واعية ومتجددة بشكل دائم¹

سادساً: مستويات الإدارة التربوية

يمكن تقسيم هذه المستويات إلى ثلاثة، الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

1- الإدارة العليا:

ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى القومي والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم وتقع في عاصمة الدولة ويتولى رئاستها وزير يتم تعيينه كغيره من وزراء الدولة بقرار من رئيس الدولة، ويعاونه في إنجاز أعماله مجموعة كبيرة من رجال التربية والتعليم في ديوان الوزير، مثل الأمين العام للوزارة، وكلاء الوزارة و المدراء العاملون، ومستشارو المواد الدراسية...إلخ.

2- الإدارة الوسطى:

ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى الإقليمي وهي تأخذ اسم مديريات التربية والتعليم، وتتكون من أجهزة وهيكل إدارية تشبه ما يوجد في ديوان الوزارة إلى حد كبير ولكن في شكل أصغر حجماً وأقل تعقيداً، وتعتبر هذه المديريات مسؤولة على الإشراف على التعليم في هذه المناطق والولايات والأقاليم الجغرافياً وتطبق السياسات التعليمية المتبعة من طرف الدولة.²

وتتكون كل مديرية تربوية من مجموعة الإدارات التعليمية موزعة على المناطق المحلية التي يتكون منها الإقليم الجغرافي .

¹ أحمد الشراح، يعقوب، التربية وأزمة التنمية البشرية. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2002، ص96

² إبراهيم معوض، صلاح الدين، عبد الحليم رزق، حنان، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. ط1 القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع، 2003، ص 28.

ويعين لكل مديرية تعليمية مدير ويتم التعيين بقرار من وزير التربية والتعليم أو رئيس الدولة، ويساعد مدير مديرية التربية مجموعة من رجال الإدارة التعليمية، مثل المدراء المساعدون ومديرو المراحل ورؤساء الأقسام والمستشارون التربويون والمفتشون وموجهو المواد الدراسية...إلخ.

وتتقسم كل مديرية تربوية أو تعليمية إلى مجموعة من الإدارات التعليمية في المستوى المحلي، وتشرف كل إدارة تعليمية على المدارس الابتدائية والأساسية والثانوية التابعة لها في المنطقة المحلية، ويتولى هذه الإدارة مشرف مفوض من طرف مدير التربية يسهر على توفير بيئة العمل المناسبة، وعلى توفير المعلومات وانسياب الموارد التعليمية من أعلى إلى أسفل، والتحقق من وصول المادة التعليمية إلى الطلاب بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب.

3- الإدارة الدنيا:

وهي الإدارة على المستوى الإجرائي، ويقصد بها أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية وهي ما تسمى بالإدارة المد رسية، وهي المسؤولة عن الإشراف على المنفذين للمهام والخطط الموضوعة مثل رؤساء الأقسام ومديرو المدارس وهؤلاء هم الذين يتصلون مباشرة بالمنفذين كالمعلمين، ويحتاج الإداري في أي مستوى إلى قد ا رت ومها ا رت حتى يستطيع القيام بالواجبات الموكلة إليه ويختلف معنى كلمة مهار ة عن كلمة قدرة اختلافا جوهريا، فإذا كانت القدرة تعني إمكانية أداء عمل ما ¹.

سابعا: عمليات الإدارة التربوية

إن الأجهزة أو القوى التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال توجيه مسارات تفاعلها تسمى أجهزة التحويل أو ما اصطلح عليه بالعمليات، ويمكن تصور عملية التحويل بآلة تقوم باستقبال المادة الخام التي هي بمثابة مدخلات لها واستيعابها وتحويلها في إطار عملياتها إلى مادة مصنعة هي بمثابة مخرجات، ويتطلب في ذلك استخدام العديد من الأدوات والمواد المتاحة للخروج بنتائج تمكننا من تحويل وتوجيه مسارات العملية التحويلية نحو الوجهة الصحيحة التي تحقق بدورها الأهداف المرجوة والمرموقة. وبصورة عامة فإن العمليات الرئيسية لتحويل المدخلات إلى نواتج في منظومة الإدارة التعليمية هي سبع (07) عمليات :

¹ إبراهيم معوض، صلاح الدين، عبد الحليم رزق ، حنان، مرجع سبق ذكره، ص29 .

1-7 التخطيط :

يعتبر التخطيط عناصر أساسيا من عناصر الإدارة التعليمية وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى .والتخطيط في ميدان الإدارة التعليمية والتعليم عملية واسعة ومستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية وليس مجرد تقدير أعداد المدارس والفصول والمعلمين اللازمين لتحقيق النمو في التعليم... إلخ¹

ومن بين هذه المجالات التي ينبغي أن تحوز على الاهتمام الكافي نجد المجالات التالية :

-الهيكل التعليمي، التجهيزات، الكتاب المدرسي، الخدمات الطلابية، المباني، المناهج، إعداد المعلمين. أو لتخطيط يحقق عدة مزايا منها :

- يؤدي التحقيق إلى تحقيق أهداف واضحة للعمل.
- يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات التي تتبع والطريق الذي يسلكه العاملون.
- يهتم التخطيط بتوفير إمكانيات العمل وسير الحصول عليها والتنسيق.
- يحمل التخطيط على العمل الفكر واتباع الطريقة العملية بعد إكتشاف المشكلات.
- يحقق التخطيط الوقاية على التنفيذ ويسهل متابعته.
- يحقق التخطيط اقتصار للوقت والجهد والنفقات.
- يجعل التخطيط من العمل شيئا ذا معنى بالنسبة للعاملين.
- يحقق التخطيط النفسي للأفراد والجماعات .²

2-7 التنظيم :

إن التنظيم هو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات، وهو الهيكل الناتج عن تحديد وتجديد العمل، والتنظيم أيضا كما يقول " فايول " : « إمداد المنظمة بكل ما يساعد على تأدية مهامها من الموارد الأولية وآلات و رأسمال و الأفراد ، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض».³

¹ جاسم محمد، محمد : سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير العام . ط 1. الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008 ،

ص 58

² جاسم محمد محمد، مرجع سبق ذكره ،ص 58 .

³ الصيرفي محمد : العلاقات العامة من منظور إداري، ط 1. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية ، 2005 ، ص76.

والتنظيم في مجال الإدارة التعليمية هو « وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف التعليمية وبدونه يفقد التخطيط أهميته ويفشل الأفراد في إنجاز أعمالهم أو تقصر عن بلوغ أهدافها ¹.
بينما يعني التنظيم المدرسي توزيع الأنشطة المختلفة على العاملين لتحقيق أهداف المدرسة وخططها وتجميع كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة في قسم أو تخصص مناسب لغة عربية رياضيات علوم... إلخ ²

وهناك أربع (04) أنشطة بارزة في التنظيم :

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تتجزز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- تصميم مستويات إتخاذ القرارات ³.

3-7 الإشراف :

إن الإشراف التربوي هو عملية تلازم الخطة الموضوعية والتنظيم السابق وهو « عملية ديمقراطية إنسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية التعليم وتحقيق أهدافه ⁴
فالإشراف هو العمل الدائب للمدير أو الرئيس، حيث يواجه المشكلات ويقوم المعوج من الأمور، ويحقق التعاون بين العاملين، ويدعم روح الفريق الواحد بينهم، ويجعل الجميع ا راضين عن عملهم، ويحقق الكفاءة المستمرة في مستوى الأداء. وتتعدد أساليب الإشراف المتبعة في مجال العملية التعليمية نتيجة اختلاف وجهات النظر المتعددة في الإشراف التربوي ومن بين هذه الأنواع نجد :
-الإشراف التصحيحي :وهو الإشراف الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء، و إدراك ما يترتب عنها من أخطاء وضرر، مع تقدير الآثار التي يمكن أن تترتب عنه.

- الإشراف الوقائي : هو الإشراف الذي يستطيع التنبؤ بالصعوبات التي تواجه مثلا المعلم، فهو يعصم الفرد من فقدان ثقته بنفسه عندما يواجه مصاعب ومتاعب أثناء الخدمة.

¹ واصل جميل حسين المومني : الإدارة المدرسية الفعالة :موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس .ط 1. الأردن :دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008 ، ص 183.

² إسماعيل حجي، أحمد : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية .مصر، دار الفكر العربي، 2000 ص 30.

³ صبيح الرشادة، محمد : الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح .ط 1. الأردن: دار يافا للنشر والتوزيع، 2007 ص 68 .

⁴ عوض الترتوري، محمد، وفرحان القضاة، محمد، المعلم الجديد : دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة، دار الحامد للنشر، 2006 ، ص 17.

- **الإشراف البنائي** :إن الإشراف البنائي تجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال الجديد الصالح محل القديم الفاسد، ويبدأ من الرؤية الواضحة للأهداف التربوية والوسائل التي تحققها.

- **الإشراف الإبداعي** : هو الإشراف الذي يحرك القدرات الخلاقة لدى المشرف ليخرج أحسن ما لديه، ويجب أن يكون على مستوى عال من الاتصاف بصفات شخصية مثل الثقة، الصبر. وبوجه عام يسير مفهوم الإشراف إلى قيام رئيس أعلى بالإشراف على عدد معين من المرؤوسين أو العاملين وتولي توجيههم من أجل تأدية العمل بفعالية، وقد يتسع نطاق الإشراف بحيث يزداد عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم شخص واحد وقد يضيف هذا النطاق مما يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية.¹

ويعتمد أسلوب الإشراف على تدخل عوامل يمتلكها كل من سمات القائد الأفراد وطبيعة الموقف وحيث تمثل القيادة الفعالة القدرة على ممارسة درجات متباينة من السلطة يصاحبها قدر من المرونة والقدرة على التكيف تفرضه طبيعة التأثير المتبادل بين القائد والفرد²

4-7 اتخاذ القرارات :

تعد عملية إتخاذ القرار من أهم وظائف القيادة التربوية فأى تطور أو إصلاح للعملية التربوية يرتبط أساسا بمدى إمكانية الوصول إلى أفضل هذه القرارات ويعرف القرار بأنه إختيار أشبه بديل لحل مشكلة معينة.

ويقصد به أنه " فعل يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الأهداف التي يتبعها من أجل حل المشاكل التي تشغله ".³

فاتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل، ويجب على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار ثلاث خطوات أساسية هي :

- التنبؤ بالنتائج المستقبلية التي يمكن أن تترتب على اختيار مسلك معين دون مسالك أخرى.
- تقويم هذه النتائج المتوقعة في ضوء قدراتها على تحقيق هدف متخذ القرار.
- استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة يمكن متخذ القرار من اختيار لأكثر البدائل قدرة على تحقيق هدفه.

¹ محمد إبراهيم حسان حسن وحسين العجمي، محمد : الإدارة التربوية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2007 ، ص 121.

² محمد حسن، رسمي : أساسيات الإدارة التربوية، ط 1، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر مصر ، 2004 ، ص 133.

³ عبد الكريم حبيب، مجدي : سيكولوجية صنع القرار ، ط 2 ، القاهرة : مكتبة النهضة العربية ، 2007 ، ص 59.

أما خطوات التي تمر بها عملية القرار ما يأتي :

- إن الأساس إتخاذ القرار هو وجود موقف غامض أو مشكلة تتطلب حلا لها وللوصول إلى قرار رشيد يوصي رجال الإدارة و خبراءها بضرورة دراسة المشكلة أو الموقف وفقا للمرحلة التالية :
- الإحساس الداعي بوجود موقف أو مشكلة تتطلب إصدار قرار محدد وهذا يتم من خلال إقتناع الأعضاء المجتمعين بوجود مشكلة .
- تحديد أبعاد الموقف أو المشكلة والتعرف على طبيعة العوامل المؤثرة فيه والمتأثرة به.
- اقتراح عدد من الحلول البديلة التي تصلح أساسا لمواجهة الموقف أو لحل المشكلة.
- دراسة الحلول المقترحة ومقارنتها في ضوء الظروف والملابسات التي تحيط بالموقف أو تتصل بالمشكلة.

-تغليب أحد المقترحات واختياره على أنه انسب حل وإصدار قرار بشأنه¹
وتنقسم القرارات التربوية إلى قسمين :

- القرارات التقليدية** :وهي القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه مثل الانصراف، الحضور و الإشراف ... إلخ، والنشاط الجاري في مستويات الإدارة التعليمية .
- القرارات الحيوية** :وهي القرارات التي تتعلق بالتخطيط التعليمي والتربوي ورسم سياسات العمل والمشكلات التي تعترض الخطط المرتبطة بالمهنة الأساسية للإدارة التعليمية، وبأهدافها طويلة المدى والسياسات والاستراتيجيات².

5-7 الاتصال : بصفة عامة تتضمن عملية الاتصال خمسة عناصر أساسية وهي :

- **المرسل** :وهو الشخص الذي يبدأ بالخطوة الأولى، فيوجه الأمر أو يعرض المعلومات أو يبدي الاقتراحات ، والمرسل قد يكون مدير التربية أو الناظر أو مدير المدرسة.
- **المستقبل** : هو الشخص أو الجماعة التي تصلها الأفكار من توجيه ومعلومات وملاحظات.
- **الرسالة** :هي الفكرة أو الاتجاهات أو المعلومات التي يحاول المرسل نقلها إلى المستقبل.
- **قناة الاتصال** :يقصد بها أي شيء يوصل المرسل بالمستقبل حتى يتم الاتصال بينهما.

¹جاسم محمد محمد : سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير العام، ط1 ، الأردن :دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص7 .

² إبراهيم معوض، صلاح الدين، عبد الحليم رزق ، حنان مرجع سبق ذكره، ص126 .

- **التغذية الراجعة** :وهي الإجابة التي يجيب عليها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المرسل بنفس الشكل أو بشكل آخر، وهذه العملية هي عملية هامة وبدونها تعتبر عملية الاتصال مبتورة وناقصة.

والاتصالات التي تتم على محيط الإدارة التعليمية نوعين رئيسيين هما :

الاتصالات الرسمية :وتسير هذه الاتصالات في ثلاث اتجاهات هي :من أعلى إلى أسفل(اتصالات هابطة)، من أسفل إلى أعلى(اتصالات صاعدة)، واتصالات أفقية أو عرضية.

الاتصالات غير الرسمية :وتعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال، ويقوم هذا الاتصال على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء، ويهدف إلى تنمية الروابط والصداقة والعلاقات الحسنة بين أعضاء المنظمة.

6-7 التحفيز :

هو العمل الذي يقوم به المدير لدفع الأفراد لأداء العمل المطلوب أداءه، مع العمل على رفع روحهم المعنوية وزيادة حماسهم في الإنتاج، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق وإيجاد التصميم داخلهم لتحقيق الأداء الفعال، وزيادة وتشجيعهم بمختلف الوسائل على تحقيق الأداء بأقصى طاقة، بما يوازن بين إشباع رغبات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن مؤثرات نجاح التحفيز في المجال الإداري ما يعكسه مظاهر معينة منها حماس العاملين بالمؤسسة واهتمامهم بعملهم وأقدامهم على الابتكار وروح المبادرة و امتثالهم للأوامر التي تصدر لهم مع تحقيق تعاون فعال مع زملائهم، فضلا عن تنمية الشعور بالولاء والانتماء للقيادة والمؤسسة والشعور بالفخر بالانتماء والعمل¹.

7-8 التمويل وإعداد الميزانية :

هي بيان تقديري لما يجوز لأجهزة الدولة إنفاقه، وما يجوز جبايته أو تحصيله من أموال خلال فترة زمنية معينة.

ويوجد نوعان من ميزانية الدولة هما :ميزانية الخدمات وتتفق على الوزارات والهيئات الهامة ذات الطابع الخدمي، وميزانية الأعمال أو الإنتاج وتشمل المؤسسات التي تقوم بنشاط اقتصادي أو تجاري أو زراعي أو صناعي.

8-8 المتابعة والتقويم :

¹ محمد إبراهيم حسان حسن وحسين العجمي، محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص124 .

إن المتابعة في الإدارة التعليمية هي « العملية التي يتم من خلالها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، والتأكد من تنفيذ الأهداف حسب الخطة المرسومة ¹.

أما التقويم في مجال الإدارة التعليمية هو تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة ².

ثامنا : الخصائص السوسيولوجية للإدارة التربوية و فروقات الإدارات التربوية

1- الخصائص السوسيولوجية للإدارة التربوية :

تلتقي الإدارة التربوية مع سائر فروع الإدارة الأخرى، لكنها تتميز ببعض الخصائص التي تحدد علاقتها مع الآخرين، ومجموع العمليات المحيط بها، ومن بين هذه الخصائص نجد :

أ - قابلية التحقيق :

يعنى بهذه الخاصية بأنها تحقيق كفاءة التوافق بين التوجيهات المنهجية لبلوغ الغايات المحدودة للإدارة التربوية وبين المتغيرات الاجتماعية الحادثة في المجتمع، والتي تدعم لتطوير الإدارة التربوية وتعظيم تأثيرها الإيجابي .

ب - الإجرائية :

يعنى بها ترشيد القدرة على الأداء العملي الذي يستند على القوانين العملية ويتفق مع المستجدات في النظريات والتصنيف المركب في العلوم، وتولد القدرة على تطويع الجهود في المواقف العملية في بيئة الإدارة.

ج - التأثيرية :

ويعنى بها تطويع الأساليب المناسبة لحسن استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية والعمل على تطويعها لتحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الادخارية بما يفوق قيم مداخلاتها، وتطويع كل من الخبرة

¹ واصل جميل حسين، المومني، الإدارة المدرسية الفعالة :موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس ط. 1. الأردن :دار الحامد للنشر والتوزيع 2008، ص191

² إبراهيم معوض، صلاح الدين، عبد الحليم رزق ، حنان، مرجع سبق ذكره ، ص 132.

والسلوك في نمو العملية الإدارية وفهم المجتمع والحضارة، هذا التطويع مقترن بوجود إمكانات الوصول إلى استنتاجات أو تنبؤات.¹

د - الموضوعية :

يعنى بها الاستقلالية في عملية التحقق من سلامة الوصول إلى النتائج عن طريق إعادة إجراءات التجربة، أو استعادة النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها، إضافة إلى أن الموضوعية في الإدارة التعليمية تعني إمعان النظر في الواقع الفيزيقي والإيكولوجي للبناء الاجتماعي والتوازن المحسوب بين تقدير الاحتياجات ومعرفة الإمكانيات المتاحة.

هـ - المستقبلية :

إن المستقبلية تعني المرونة وسرعة الاستجابة والتنفيذ والابتكاري المبدع القادر على صنع المستقبل وغرس قيم وممارسات العمل والإنتاج والإلتقان وإعداد الإنسان للمستقبل، معتمدا في ذلك على التفكير والتحليل وحل المشكلات المتجددة في استجابة لتحديات المستقبل ورسم الاستراتيجيات.²

2-الفرق بين كل من الإدارة التربوية، والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :

الواقع أن هذه المفاهيم الثلاثة، قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم، وقد تستخدم الذي ترجم إلى العربية Education أحيانا على أنها تعني شيء واحد، ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع إلى المصطلح الأجنبي إلى الإدارة Educational Administration (التربية) أحيانا، وللتعليم أحيانا أخرى، وقد ساعد ذلك بالطبع على ترجمة المصطلح التربوية تارة، وإلى الإدارة التعليمية تارة أخرى على أما يعنيان شيئا واحدا وهذا صحيح، بيد أن الذين يفضلون استخدام هذا المصطلح (الإدارة التربوية) يريدون أن يتماشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة (التربية) على كلمة (التعليم) باعتبار التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي (التربية الكاملة)، وإذا تصبح كلمة الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية.

ومع أن الإدارة تريد أن تركز على مفهوم التربية لا التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديدا ووضوحا من حيث المعالجة العلمية، وإن كان الفصل النهائي بينهما يرجع إلى جمهور المربين والعاملين

¹ علي شمس الدين، محمد، محمد الفقي، إسماعيل، السلوك الإداري: مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، الأردن: دار الفكر ، 2007، ص 48 ص 49

² علي شمس الدين، محمد، محمد الفقي، إسماعيل، مرجع سبق ذكره ، ص ص 48 - 49.

في ميدان التربية.... أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو الأمر أكثر سهولة، وذلك أن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق الرسالة التربوية، وبمعنى آخر أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي على مستوى المدرسة فقط، وإذا أصبح جزء من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة العام بالخاص، ولكن يبدو أن هناك خلط في المؤلفات العربية في استخدام مصطلح الإدارة المدرسية، وبعض الكتب العربية تحمل عنوان (الإدارة المدرسية) تتناول¹

مستويات من الإدارة فوق مستوى المدرسة مما يخرج الموضوع عن المعالجة العلمية الدقيقة وربما كان هذا الخلط راجع إلى أن كثيرا من الكتب الأجنبية التي يعرفها المربون ودارسو التربية تحمل اسم (الإدارة المدرسية) بحكم أن المدرسة في تلك البيانات تمثل أهم وحدة في الإدارة التعليمية ككل، ومن هنا كان للإدارة المدرسية في تلك البلاد وزنا كبيرا على عكس الإدارة المدرسية في بلادنا العربية.

تاسعا: الإدارة التربوية في ظل التحولات الرقمية

1- استخدام الإدارة الرقمية في الإدارة التربوية :

الإدارة التربوية في ظل التحول الرقمي الذي ينصب على أقطاب العملية التربوية من معلم ومتعلم والمدرسة كبيئة تعليمية تعليمية :حيث تسمح الإدارة الرقمية التربوية بحفظ كل ما يتعلق بالمتعلم من بيانات ومعلومات خاصة به وتتبع نتائج تقويماته ومتابعة سلوكه التربوي من انضباط وغيابات كما تسمح بالاتصال الرقمي مع الولي وجعله شريكا في متابعة التحصيل الدراسي لأبنائه، أما عن المعلم فتسمح بجعل قاعدة بيانات معلومات خاصة به في الحاسوب وتتبع مساره المهني والاتصال المعرفي والمعلوماتي معه رقميا كما تزوده بكل الخدمات التربوية التي تساعد على أداء مهامه داخل المؤسسة التربوية وخارجها عن طريق الاتصال الرقمي، كما تعمل الرقمنة على جدولة أعمال المدرسة رقميا من خلال جعل قاعدة بيانات خاصة بالتنظيم الهيكلي والتجهيزات والاتصالات المدرسية مع الشركاء الاجتماعيين معها².

2- مميزات استخدام الإدارة الرقمية في الإدارة التربوية :

¹الحسن مصطفىوي ، جامعة محمد آكلي أولحاج ، البويرة ، ص 2

² الويزة بوشخشوخة ، عمار سيدي دريس : الإدارة التربوية الجزائرية في ظل التحولات الرقمية - مقارنة في المفاهيم والأبعاد ، مجلة منتدى الأستاذ ، المجلد 20 العدد : 01 ، ديسمبر 2024 ، ص ص 533 - 547 .

من مميزات استخدام الإدارة الرقمية في الإدارة المدرسية هي استفادتها من استخدام الحاسوب الآلي وشبكة الانترنت ويمكن حصر بعض الميزات فيما يلي :

-السرعة والدقة في تخزين المعلومات، وتكوين ما يسمى ببنك المعلومات، ومعالجة وتشغيل البيانات، واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي.

-الاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يؤكد على أن تحقيق إرضائهم وتفاعلهم معها، واستخدام الإدارة الالكترونية في أعمال الإدارة المدرسية ليست هدفا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق الرضا المطلق والمستمر للمستفيدين، وذلك عن طريق تقديم خدمات تعليمية تفوق توقعاتهم، تتميز بتبسيط الأداء، وسرعة الانجاز، والحصول على الخدمة بأقل جهد ووقت ومباشرة دون الحاجة إلى الحضور إلى المدرسة.¹

3- أهمية التحول الرقمي في الإدارة التربوية الجزائرية :

التحول الرقمي في الإدارة التربوية من أهم وأعم فائدة له هو تحسين العمل الإداري وضبط شؤون المدرسة من خلال تنظيم وتسهيل تقديم خدمات إدارية للموظفين وعلى رأسهم الأساتذة بحسن حفظ ملفاتهم الكترونيا وسرعة استرجاعها ومتابعة أدائهم التربوي داخل المدرسة، وكذلك تقديم خدمات نوعية للطلاب وأولياء التلاميذ من خلال حفظ بيانات الطلاب وسرعة استرجاعها وحفظ مسار المتعلم الكترونيا ومتابعة نتائجه وحضوره بالمدرسة من قبل الإدارة والولي مما يسرع في التقويم الأدائي له واتخاذ القرارات التقويمية العلاجية في الوقت المناسب، كما تساعد المدير في إعداد التوزيعات الحصص التعليمية وتقوية الصفوف الدراسية أليا، مما يعطيه صورة عامة وتخطيط تربو دقيق يساعده في حسن استغلال الإمكانيات

4- متطلبات التحول الرقمي الإداري في المؤسسات التربوية الجزائرية :

لتطبيق الإدارة الرقمية لابد من توفر متطلبات كثيرة ومتنوعة أهمها ما يلي :

- قناعة ودعم الإدارة العليا للمنشأة :ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الالكترونية.

¹ الحسن : الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي ، دليل التدريب،وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين ، 2011 ، ص 15.

- تدريب وتأهيل الموظفين : الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الرقمية لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الالكترونية المتوفرة ، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.¹
- توثيق وتطوير إجراءات العمل : لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل.
- توفير البنية التحتية للإدارة الرقمية : يقصد بالبنية التحتية أ الجانب المحسوس في الإدارة الالكترونية، من تأمين أجهزة الحاسوب، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.²
- من خلال المفاهيم المقدمة للإدارة الرقمية أو ما يعرف بالإدارة الالكترونية والأهداف التي تسعى لتحقيقها والأبعاد التي تشكلها في العمل الإداري في منظومة إدارية اقتصادية أو ثقافية، وأيضا من خلال تعرفنا على المفاهيم المتعلقة بالإدارة المدرسية والربط بين استخدامات الإدارة الرقمية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطبيق الإدارة الرقمية .
- يمكن استنتاج أن المتطلبات اللازمة لتطبيقها في الإدارة المدرسية يمكن حصرها في ثلاث متطلبات رئيسية وهي :
- المتطلبات المادية : وتتعلق بالبنية التحتية بتجهيز المؤسسات التربوية بأجهزة الإعلام الآلي وربطها بشبكات الانترنت، ورفع التدفق لهذه الشبكات حتى يسهل العمل الرقمي الإداري
- المتطلبات التقنية : وهي تشكيل لجان دورية لصيانة الأجهزة وتذليل الصعوبات في التطبيقات والبرامج التكنولوجية، وتوفير تطبيقات أمنية لحماية المعلومات والبيانات وخصوصية كل مؤسسة.
- المتطلبات البشرية : من خلال تأهيل وتكوين مستخدمي الإدارة الرقمية في المؤسسات المدرسية، حتى لا يكون هنا اغتراب ثقافي عند مديري المؤسسات التربوية عن واقعهم الإداري المدرسي الرقمي.
- بعد أن فرج التحول الرقمي شبكاته ووسائله على مستوى المؤسسات التربوية من بينها المؤسسات التربوية الجزائرية، نجد بأنه فرج نوعا من المتطلبات والاحتياجات التي لابد منها من أجل تطور البناء

¹ الوزيرة بوشخشوخة ، مرجع سبق ذكره ، ص 533 - 547 .

² ربحي مصطفى عليان : البيئة الالكترونية، عمان ،الاردن :صفاء للنشر والتوزيع، 2012، ص 36.

الداخلي والخارجي للمؤسسات التربوية الجزائرية، حيث يعمل على هيكلة البناء المدرسي للمؤسسات التربوية الجزائرية من الجانب التقني والبيداغوجي والإداري¹.

5- فضاء الأولياء كنموذج للتحول الرقمي في مديرية التربية :

يُعد نظام "فضاء أولياء التلاميذ" ركيزة أساسية للتحول الرقمي لوزارة التربية الوطنية، حيث حوّل العلاقة بين الإدارة والمدرسة والأولياء من النمط الورقي التقليدي إلى إدارة إلكترونية شاملة تهدف إلى عصنة قطاع التعليم .

5-1- نبذة عن فضاء أولياء التلاميذ :

Awlyaa.Education.DZ هي منصة إلكترونية أساسية تساعد أولياء الأمور على البقاء على اطلاع على التقدم الأكاديمي لأبنائهم. من خلال فضاء الأولياء ، يمكن لأولياء الأمور الوصول بسهولة إلى الدرجات وسجلات الحضور والمستجدات المدرسية المهمة. كما تدعم البوابة تسجيل الدخول للمستخدمين الجدد والعائدين، مما يسهل إدارة السجلات التعليمية من المنزل. يربط هذا النظام سهل الاستخدام بين أولياء الأمور والمدارس، مما يضمن قناة اتصال سلسلة وشفافة داخل نظام التعليم الحديث في الجزائر .

5-2- ما هو فضاء الأولياء :

هو طريقة بسيطة لمتابعة مسيرة أبنائك الدراسية من المنزل. هذا ما يقدمه فضاء الأولياء .إنها منصة إلكترونية أنشأتها وزارة التربية والتعليم الجزائرية لربط أولياء الأمور بحياة أبنائهم الأكاديمية. من خلال فضاء أولياء التلاميذ، يمكن لأولياء الأمور الاطلاع على الشهادات المدرسية وحضور الطلاب ونتائج الامتحانات والمزيد. يمكنك أيضًا تلقي تقرير أداء الطلاب كل ثلاثة أشهر، ولكن لهذا الغرض، عليك الاشتراك في الخدمة باستخدام الرمز *567#، تضمن هذه الخدمة بقاء أولياء الأمور على اطلاع دائم بسهولة، حتى بدون اتصال بالإنترنت. إنها خطوة ذكية نحو تحسين التواصل بين أولياء الأمور والمدارس في جميع أنحاء الجزائر .

يبرز هذا النظام كنموذج ناجح للتحول الرقمي من خلال المحاور الرئيسية التالية:

أ- الرقمنة الشاملة للخدمات المدرسية :

¹ الويزة بوشخشوخة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 533 - 547 .

• **كشوف النقاط:** يوفر التطبيق إمكانية الاطلاع على نتائج ومعدلات التلاميذ وكشوف النقاط لكل فصل دراسي رقمياً وفورياً بمجرد إعلانها.

• **التسجيلات عن بعد :** يتيح النظام إدارة عمليات التسجيلات السنوية، مثل التسجيلات الأولية في المراحل التعليمية المختلفة، وتحديث بيانات الأبناء المتدربون دون الحاجة للتنقل.

• **الكتاب الرقمي:** يسهل تفعيل سندات وتحميل الكتب الرقمية للطلاب من المراحل التحضيرية إلى غاية التعليم الابتدائي

• **تحويل التلاميذ :** وهي عملية إلكترونية لنقل الطلاب من مؤسسة تعليمية إلى أخرى. يتيح هذا النظام فضاء الأولياء طلب النقل دون الحاجة إلى زيارة عدة مدارس (المؤسسات التربوية) شخصياً. هذه العملية سريعة وشفافة وتساعد في الحفاظ على دقة سجلات الطلاب عبر شبكة التعليم الوطنية.

• **القيام بعمليات التوجيه و إعادة التوجيه :** وذلك من خلال التعبير عن الرغبة للاتحاق بالشعب المتوفرة في المؤسسات التربوية المتمدرس بها من خلال تقديم الطلبات الرقمية و الاطلاع على قرارات التوجيه و إعادة التوجيه و تقديم الطعون و الاطلاع على نتائجها .

ب- تعزيز مبدأ الشفافية والاتصال :

• **متابعة التحصيل:** يساهم في إبقاء الأولياء على اطلاع دائم بالتقدم الأكاديمي، الانضباط، وسجلات الحضور والغياب.

• **قناة تواصل آمنة:** يربط النظام بين البيت والمدرسة رقمياً، مما يضمن سرعة تلقي المستجدات المدرسية والمعلومات الرسمية.

ج- آليات التنفيذ والتشغيل :

• **ربط المؤسسات:** تتم عملية تفعيل الحسابات آلياً بين الموقع الإلكتروني والمؤسسات التعليمية، مما يضمن دقة وصحة المعلومات المسجلة.

• **الاعتماد على المعرفات الرسمية:** يتم ربط حسابات التلاميذ استناداً إلى أرقام التعريف الوطنية الموجودة في الشهادات المدرسية أو كشوف النقاط ، وذلك من خلال البوابة الرسمية لـ فضاء الأولياء :

<https://awlyaa.education.dz/login>

•

5-3- كيفية التسجيل الدخول فضاء الأولياء :

إليك كيفية تسجيل الدخول إلى ب : فضاء الأولياء الأمور والوصول بسرعة إلى معلومات مدرسة ابنك . العملية بسيطة ولا تستغرق سوى بضع دقائق. اتبع هذه الخطوات بعناية للبدء :

«الخطوة الأولى : للدخول إلى بوابة مساحة أولياء الأمور، انقر لزيارة الموقع الرسمي موقع فضاء الأولياء .

الخطوة الثانية : انقر فوق تسجيل الدخول كما هو مبين في الشكل بمجرد وصولك إلى الموقع الرسمي موقع فضاء الأولياء، ابحث عن خيار "تسجيل الدخول" الموجود في أسفل يسار الصفحة الرئيسية وانقر عليه .

«الخطوة الثالثة : أدخل تفاصيل تسجيل الدخول ➡ أدخل اسم المستخدم وكلمة المرور في الحقول المطلوبة. يتكون اسم المستخدم من عنوان بريدك الإلكتروني على أو رقم الهوية .

الخطوة 4: الوصول إلى لوحة التحكم ➡ بعد إدخال بيانات اعتمادك، انقر على زر تسجيل الدخول، وتهانينا، لقد نجحت في تسجيل الدخول إلى بوابة فضاء الأولياء

ج - عملية التسجيل و إنشاء حساب فضاء الأولياء : إنشاء حساب أولياء الأمور على المنصة هو الخطوة الأولى للوصول إلى تحديثات ابنك الأكاديمية. إنشاء حساب فضاء الأولياء سريع وسهل الاستخدام. إليك كيفية التسجيل كمستخدم جديد:

الخطوة الأولى : انتقل إلى صفحة تسجيل الدخول انقر هنا للوصول إلى صفحة تسجيل الدخول لموقع فضاء الأولياء .

الخطوة الثانية : انقر على زر التسجيل الآن ➡ انقر على للوصول إلى صفحة نموذج التسجيل.

الخطوة الثالثة : ملء نموذج معلومات التسجيل ➡ املأ نموذج معلومات التسجيل بالتفاصيل التالية. لاحظ أنه يجب ملء كل حقل بالتفاصيل الصحيحة : البريد الإلكتروني ، كلمة المرور ، إعادة تعيين كلمة المرور، رقم الهاتف المحمول ، أكمل اختبار Captcha وانقر على "التالي".

الخطوة الرابعة : ملء نموذج المعلومات المدنية ➡ الآن، املأ نموذج المعلومات المدنية بعناية بالتفاصيل التالية المذكورة في الصورة أعلاه. بعد ملء جميع الحقول، انقر على زر "التالي".

الخطوة الخامسة : ملء نموذج المعلومات المهنية ← الآن قم بتعبئة معلومات الوصي في هذا النموذج كما هو موضح في الصورة أعلاه، ثم انقر على زر التالي .

الخطوة السادسة : قم بزيارة لوحة التحكم ← لقد نجحت في إنشاء حساب فضاء أولياء التلاميذ. الآن يمكنك استكشاف لوحة التحكم وفقاً لذلك.

د- كيفية إعادة كلمة المرور : إذا نسيت تفاصيل تسجيل الدخول الخاصة بك، فلا تقلق، فإعادة تعيين كلمة المرور على فضاء الأولياء أمر سهل وآمن. ما عليك سوى إتباع الخطوات التالية لاستعادة الوصول إلى حسابك:

يمكن القول أن فضاء الأولياء يستخدم لـ :

- سهولة الوصول إلى النتائج : يمكن للوالدين الاطلاع بسرعة على درجات أبنائهم وتقديمهم عبر الإنترنت.
- تحسين التواصل : يمكن للمدارس مشاركة الإعلانات والمستجدات مباشرة مع العائلات.
- تتبع الحضور : يساعد الوالدين على مراقبة الغياب والالتزام بالمواعيد في الوقت الفعلي.
- توفير الوقت : يلغي الحاجة إلى زيارة المدارس أو انتظار التقارير المطبوعة.
- مشاركة الوالدين : يشجع المشاركة النشطة في رحلة تعلم الأبناء.
- الشفافية : يبني الثقة من خلال منح الوالدين إمكانية الوصول المباشر إلى المعلومات الأكاديمية.
- دعم أفضل : يمكّن الوالدين من توجيه أبنائهم وتحفيزهم بشكل فعال في المنزل.

فضاء أولياء التلاميذ هو بوابة قوية تقرب الآباء من تعليم أبنائهم. سواء كنت تتحقق من الدرجات أو تتابع الحضور أو تتلقى تحديثات عبر الرسائل القصيرة، فإن المنصة تجعل كل شيء بسيطاً وسهل الوصول إليه.

إنها تعزز الروابط بين المنزل (أولياء الأمور) والمؤسسات التربوية على اختلاف مستوياتها (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي) ، مما يمنح الآباء راحة البال والقدرة على دعم أبنائهم بشكل أكثر فعالية. بفضل سهولة التسجيل وتسجيل الدخول الآمن والوصول الموثوق إلى السجلات الأكاديمية، يجب على كل الأولياء في الجزائر الاستفادة من هذا المورد القيم كون أن هذه الخدمة لا تتم إلا عن طريق قيام أولياء الأمور بالتسجيل في حساب فضاء الأولياء و تفعيله من طرف المؤسسة التربوية بعد التأكد من العلاقة بين الولي و التلميذ المتمدرس لضمان خصوصية و حماية للمعلومات الأكاديمية للتلميذ .

خلاصة الفصل :

ما يمكن الإشارة إليه هو أن محاولات الإصلاح يجب أن تحقق الهدف الأساسي للتنمية وهو إعداد العنصر البشري في المؤسسة التربوية التي يلتحق بها وبالتالي تطوير الكوادر والقيادات التربوية التي تؤسس وتعمل وفق الحاجات والأهداف التربوية. تتجه جهود الإصلاح والتطوير نحو إعداد وتدريب المعلمين والإداريين بما يتلاءم ومسؤولياتهم عن فعالية التنظيمات المدرسية وكونهم العامل المؤثر في نجاح الإنجاز التعليمي ؛ ولنحصل على نوعية جيدة لعمل المعلم لا خوف من تعزيز ثقافة التقييم الذاتي عند الهيئات التعليمية بمختلف مستوياتها بحيث يشمل المؤهلات والأداء والإدارة الصفية مما يعطي وعياً أكثر للحالة المهنية. إن محاولات الإصلاح هذه يجب أن تسعى إلى تحديث القواعد والتشريعات التربوية والمناهج وطرائق التعليم لتكون أكثر ملاءمة لمستلزمات التنمية.

و من هنا تبرز أهمية المتعلمين المطلقة وتُبحث طرائق إعداد وتدريب المعلمين والإداريين وتأهيلهم وتُقيّم المناهج من أجل تطويرها وكل ذلك ضمن إطار عملية تعليمية ناجحة تعتمد التقنيات الحديثة في التعليم فتؤمن الوسائل والتجهيزات والمختبرات وأجهزة المعلوماتية المتطورة ضمن البناء المدرسي المفترض أن يكون مرفقاً تربوياً في مبانيه وموقعه وخدماته وصيانتته.

تعمل هذه العناصر وتتطور ضمن إطارها القانوني في نظم الإدارة العامة والتربوية التي تتحدد مع السياسة العامة الرسمية وتوزيع المسؤوليات والمهام وفقاً للمركزية التربوية وتنظيماتها في الرقابة والإرشاد والتوجيه .

الفصل الخامس : المعالجة المنهجية للدراسة

الفصل الخامس: المعالجة الميدانية للواسة

ولاً: عرض و تحليل البيانات الميدانية

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: الاستنتاج العام للواسة

رابعاً: الخاتمة

خامساً: التوصيات و الاقتراحات

اولا :عرض و تحليل البيانات الميدانية

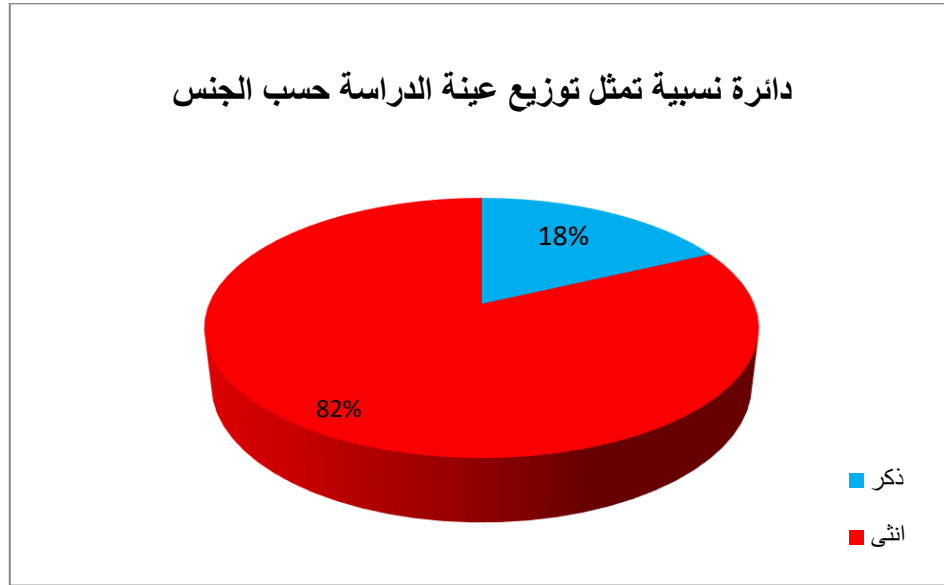
1) عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الاول البيانات الشخصية

الجدول رقم 1: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	9	18%
انثى	41	82%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 1 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (01) يتبين لنا ان عدد الذكور الذي بلغ 9 افراد بنسبة قدرت ب 18% في حين بلغ عدد الاناث 41 فردا بنسبة قدرت ب 82% من مجموع افراد العينة المقدر ب 50 فردا من خلال هذه النتائج نلاحظ ان نسبة الاناث قد فاقت بشكل كبير نسبة الذكور و هو ما يدل على ان العنصر النسوي يشكل النسبة الاكبر و حضور واسع من الموظفين مقارنة بالذكور في مديرية التربية لولاية الطارف . و هذا راجع الى طبيعة قطاع التربية الذي يعد من القطاعات التي تستقطب نسبة كبيرة من الاناث خاصة في الوظائف الادارية و التربوية نظرا لملائمة ظروف العمل فيه .



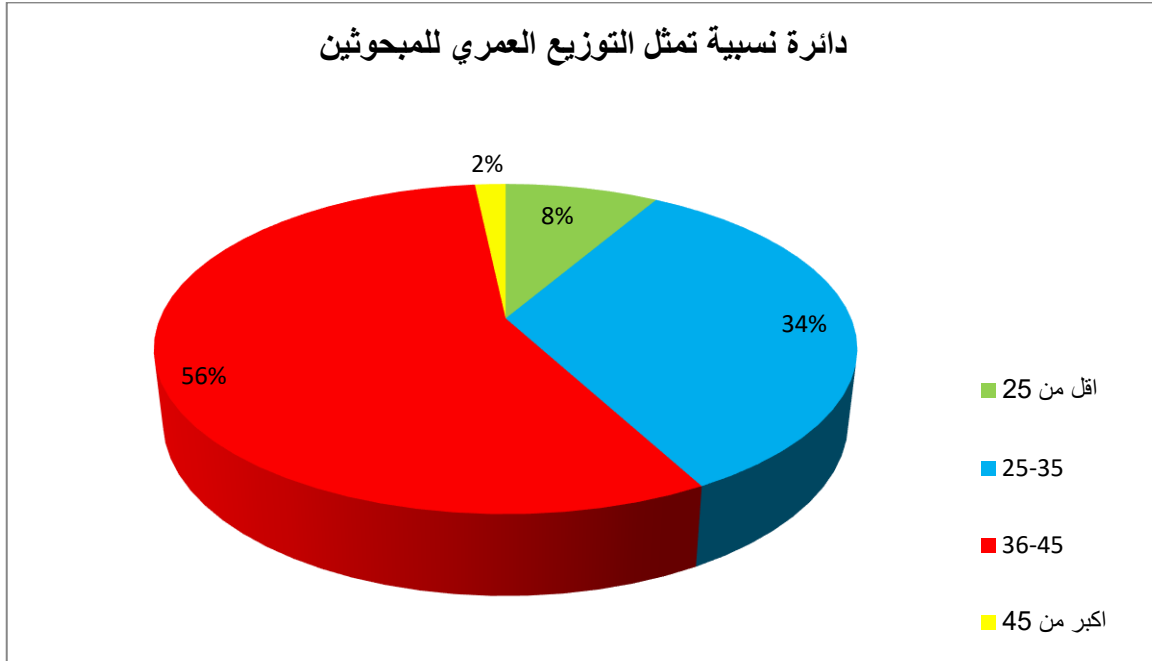
الجدول رقم 2 : يوضح التوزيع العمري للمبحوثين .

السن	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 25	3	6%
25-35	12	24%
36-45	20	40%
اكبر من 45	15	30%
المجموع	50	100

المصدر: سؤال رقم 2 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (02) يظهر جليا ان اغلب افراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين (36-45) المقدر عددهم 20 فردا بنسبة 40% و هي الاعلى من بين الفئات الاخرى مما يدل على ان اغلب افراد العينة ينتمون الى فئة عمرية تتميز بالنضج و الخبرة المهنية تليها الفئة اكبر من 45 سنة كان عددهم 15 بنسبة 30% و في المرتبة الثالثة كانت الفئة (25-35) بنسبة 24% وفي الاخير تاتي الفئة اقل من 25 سنة حيث بلغت نسبتهم 6% و عليه فان اغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية ذات الخبرة المهنية والإدارية، وهو ما يمنح الدراسة درجة من المصداقية والواقعية، باعتبار أن هذه الفئات أكثر احتكاكًا بمختلف التغيرات التنظيمية والتكنولوجية داخل الإدارة التربوية. كما يمكن تفسير ارتفاع نسبة الفئة العمرية (36-45)

45 سنة) بكونها تمثل مرحلة النضج المهني والقدرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، إضافة إلى امتلاكها خبرة ميدانية تسمح بتقييم أثر الرقمنة على تحسين الأداء الإداري بصورة أدق .



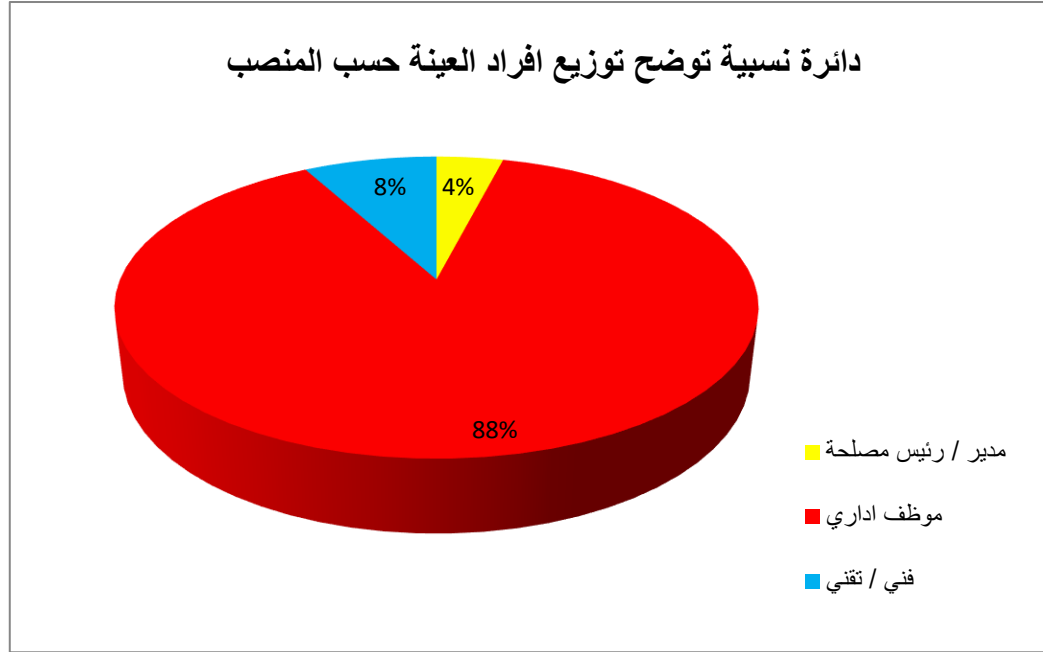
الجدول رقم 3 :يوضح توزيع افراد العينة حسب المنصب .

المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
مدير/ رئيس مصلحة	2	4%
موظف اداري	44	88%
فني / تقني	4	8%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 3 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ ان اغلب افراد العينة يشغلون منصب موظف اداري قدر عددهم 44 موظف بنسبة 88% و هي الفئة الاكثر تواجدا في عينة الدراسة . في حين جاءت فئة فني / تقني 4 افراد بنسبة 8% اما فئة مدير/ رئيس مصلحة فقد سجلت فردين اقل نسبة قدرت ب 4% . من خلال هذه النتائج يمكن القول ان الدراسة اعتمدت بدرجة كبيرة على اراء الموظفين الاداريين باعتبارهم الفئة الاكثر تمثيلا في

العينة . وتعكس هذه النتائج طبيعة الهيكل الإداري داخل مديرية التربية لولاية الطارف، إذ تشكل فئة الموظفين الإداريين القاعدة الأساسية في تسيير الأعمال الإدارية اليومية، الأمر الذي يبرر ارتفاع نسبتهم ضمن عينة الدراسة. كما أن هذه الفئة تعتبر الأكثر احتكاكًا بالتطبيقات الرقمية والأنظمة المعلوماتية المستخدمة في الإدارة التربوية، مما يجعل آرائهم ذات أهمية كبيرة في تقييم دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري.

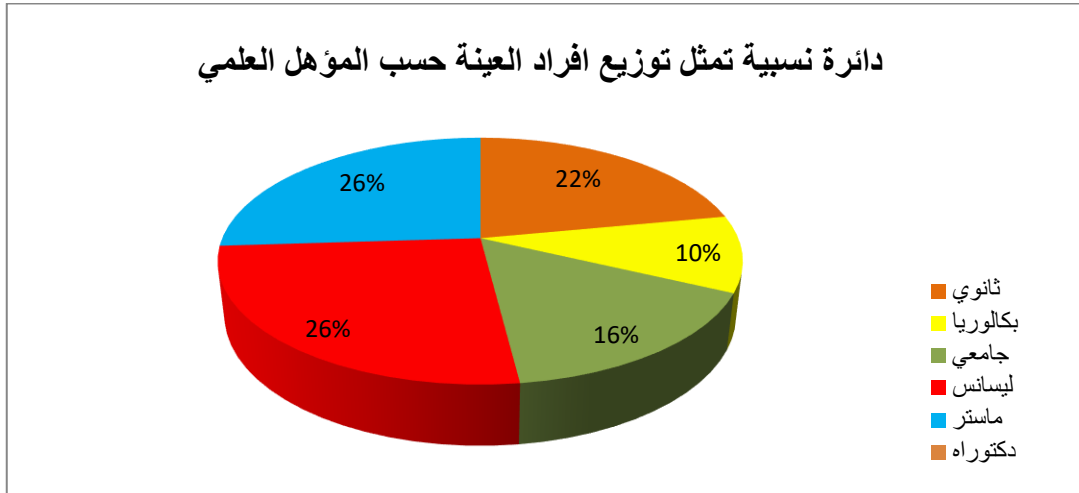


الجدول رقم 4 : يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	11	22%
بكالوريا	5	10%
جامعي	8	16%
ليسانس	13	26%
ماستر	13	26%
دكتوراه	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 4 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ ان أكبر نسبة من أفراد العينة كانت من فئة الليسانس والماستر بنسبة متساوية قدرت بـ 26% لكل منهما ، مما يدل على أن أغلب المبحوثين يتمتعون بمستوى جامعي يسمح لهم بفهم موضوع التحول الرقمي والإجابة بدقة على أسئلة الاستبيان في المرتبة الثانية جاءت فئة التعليم الثانوي بنسبة 22% ، وهو ما يعكس وجود فئة لا بأس بها ذات مستوى تعليمي متوسط داخل المؤسسة. أما فئة الجامعي فقد بلغت نسبتها 16% بتكرار 8 أفراد، في حين سجلت فئة البكالوريا نسبة 10% فقط بتكرار 5 أفراد. بينما انعدمت فئة الدكتوراه بنسبة 0%، أي أنه لا يوجد ضمن أفراد العينة من يحمل شهادة الدكتوراه. ومن خلال هذه النتائج يمكن القول إن عينة الدراسة تتميز بمستوى تعليمي جيد، الأمر الذي يعزز من مصداقية البيانات المتحصل عليها، خاصة وأن موضوع الدراسة المتعلق بالتحول الرقمي وتحسين الأداء الإداري يتطلب قدرًا من الوعي والمعرفة التقنية والإدارية.

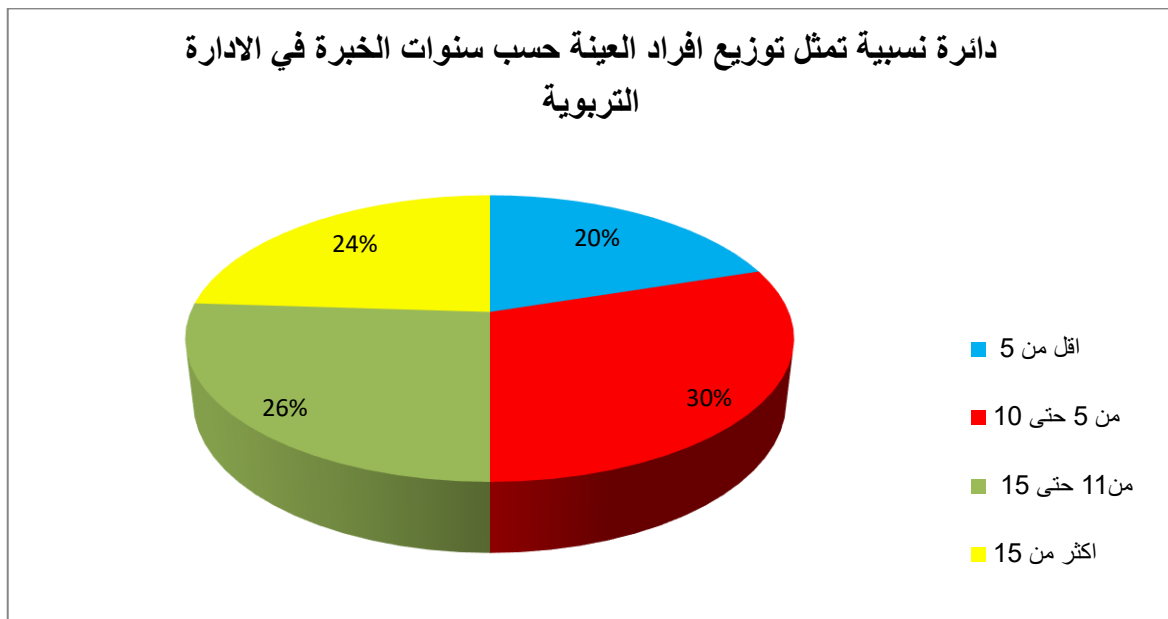


الجدول رقم 5 : تبين لنا توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة في الادارة التربوية.

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	10	20%
5 – 10	15	30 %
11 – 15	13	26%
اكثر من 15	12	24%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 5 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (05) يتبين لنا ان الفئة التي تتراوح خبرتها 5- 10 سنوات جاءت في المرتبة الاولى بنسبة بلغت 30% مما يدل على ان اغلبيه افراد العينة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة في الادارة التربوية تليها الفئة التي تتراوح خبرتهم 11-15 سنة بنسبة 26% في حين بلغت نسبة الموظفون الذين تفوق خبرتهم 15 سنة 24% مما يشير الى وجود فئة ذات خبرة طويلة يمكن الاعتماد عليها في تقديم معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة اما الفئة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات فقد سجلت ادنى نسبة قدرت ب 20% و من هنا نستنتج ان اغلب افراد العينة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة و طويلة الامر الذي يعزز من مصداقية البيانات المتحصل عليها في الدراسة .



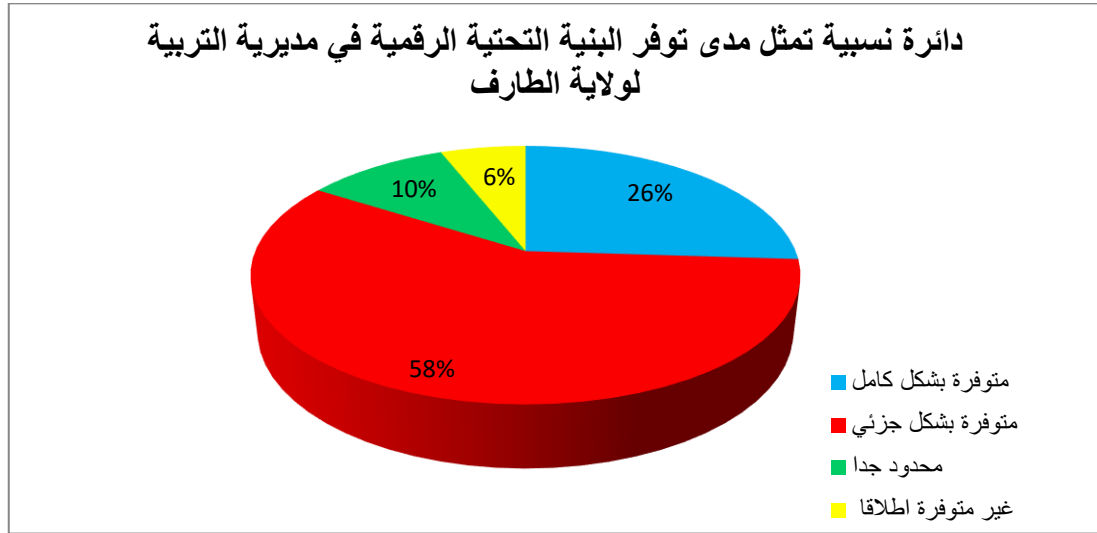
المحور الثاني: التحول الرقمي و تحسين فعالية اداء العاملين من خلال تقليص الوقت المستغرق في انجاز المهام و تسهيل الوصول الى المعلومات .

الجدول رقم 6 : يبين لنا مدى توفر البنية التحتية الرقمية في مديرية التربية.

البنية التحتية	التكرارات	النسبة المئوية
متوفرة بشكل كامل	13	26%
متوفرة بشكل جزئي	29	58%
محدود جدا	5	10%
غير متوفرة اطلاقا	3	6%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 6 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ان اغلب افراد العينة اكدوا ان البنية التحتية الرقمية متوفرة بشكل جزئي في مديرية التربية حيث بلغت نسبتهم 58% تليها نسبة 26% من افراد العينة يرون ان البنية التحتية متوفرة بشكل كامل و هو ما يعكس وجود مستوى مقبول من التجهيزات الرقمية لدى بعض المصالح او الاقسام تليها نسبة 10% صرحوا ان البنية التحتية الرقمية في المديرية محدودة جدا اما الفئة التي ترى ان البنية التحتية الرقمية غير متوفرة اطلاقا بلغت نسبتها 6% و هي نسبة ضعيفة مقارنة بباقي الفئات .و من هنا نلاحظ ان مديرية التربية لولاية الطارف تسعى لتوفير البنية التحتية الرقمية الا ان توفرها لا يزال جزئيا و يحتاج الى مزيد من الدعم و التطوير لضمان تحسين الاداء الاداري و تفعيل التحول الرقمي بشكل فعال .



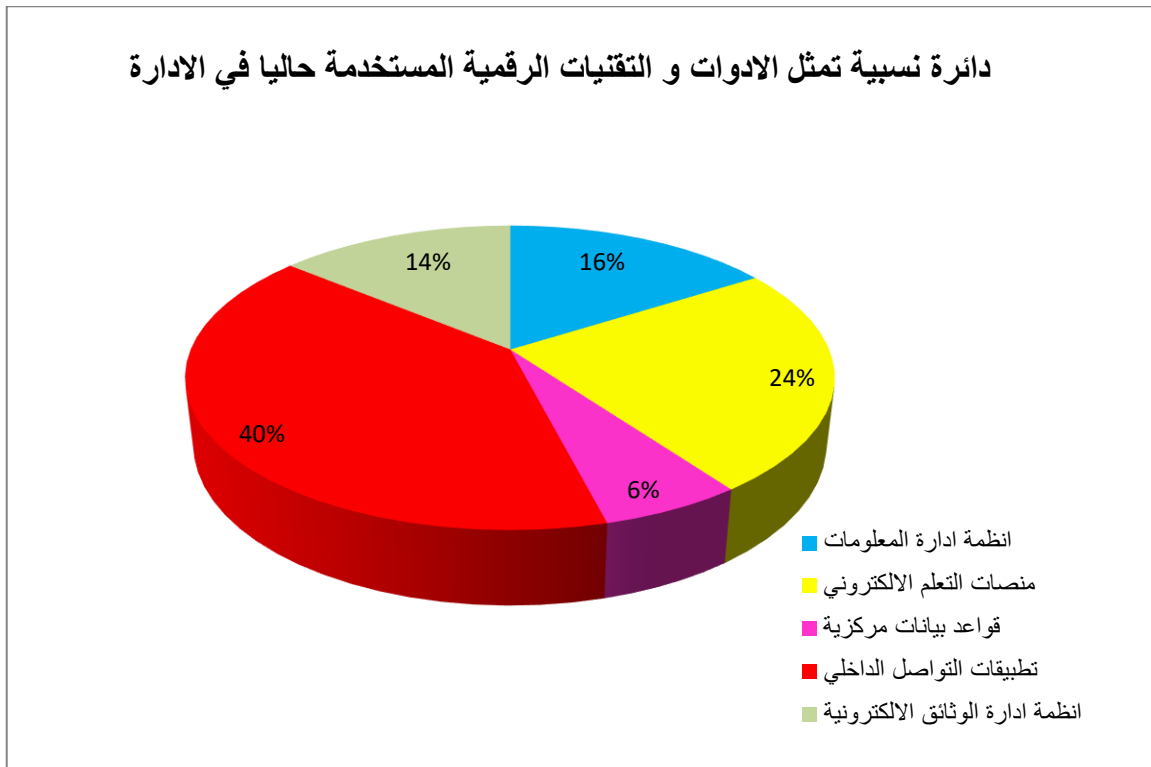
الجدول رقم 7 : يوضح الادوات و التقنيات الرقمية المستخدمة حاليا في الادارة.

الادوات و التقنيات الرقمية	التكرارات	النسبة المئوية
انظمة ادارة المعلومات	8	16%
منصات التعلم الالكتروني	12	24 %
قواعد بيانات مركزية	3	6%
تطبيقات التواصل الداخلي	20	40%
انظمة ادارة الوثائق الالكترونية	7	14%
اخرى تذكر	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 7 من الاستمارة

يمثل الجدول رقم (07) أن تطبيقات التواصل الداخلي جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 40% ، ما يدل على اعتماد الإدارة بشكل كبير على وسائل الاتصال الرقمية لتسهيل التواصل بين الموظفين وتسريع تبادل المعلومات، وهو ما يساهم في تحسين التنسيق ورفع كفاءة الأداء الإداري في المرتبة الثانية جاءت منصات التعلم الإلكتروني بنسبة 24% ، مما يعكس اهتمام الإدارة بتطوير مهارات العاملين وتعزيز التكوين المستمر باستخدام الوسائل الرقمية الحديثة أما أنظمة إدارة المعلومات فقد سجلت نسبة 16%، وهو ما يبرز دور هذه الأنظمة في تنظيم البيانات وتسهيل الوصول إليها واتخاذ القرارات الإدارية بشكل أكثر دقة وفعالية كما

أظهرت النتائج أن أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية استُخدمت بنسبة 14% ، الأمر الذي يعكس توجه الإدارة نحو تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية وتحسين عمليات حفظ واسترجاع الملفات في حين جاءت قواعد البيانات المركزية بنسبة 6% فقط وبتكرار 3 أفراد، وهي نسبة ضعيفة نسبياً قد تدل على محدودية استخدام الأنظمة المتقدمة الخاصة بتخزين ومعالجة البيانات داخل الإدارة ، أما خيار "أخرى تذكر" فقد سجل نسبة 0%، ما يعني أن أفراد العينة لم يشيروا إلى وجود أدوات رقمية إضافية غير المذكورة في الجدول. ومن خلال هذه النتائج يمكن استنتاج أن الإدارة تعتمد بدرجة معتبرة على الوسائل الرقمية الحديثة، خاصة في مجال الاتصال والتكوين الإلكتروني، وهو ما يعكس توجهًا واضحًا نحو دعم التحول الرقمي وتحسين الأداء الإداري من خلال تسريع الإجراءات، تعزيز التواصل، ورفع كفاءة العمل الإداري.

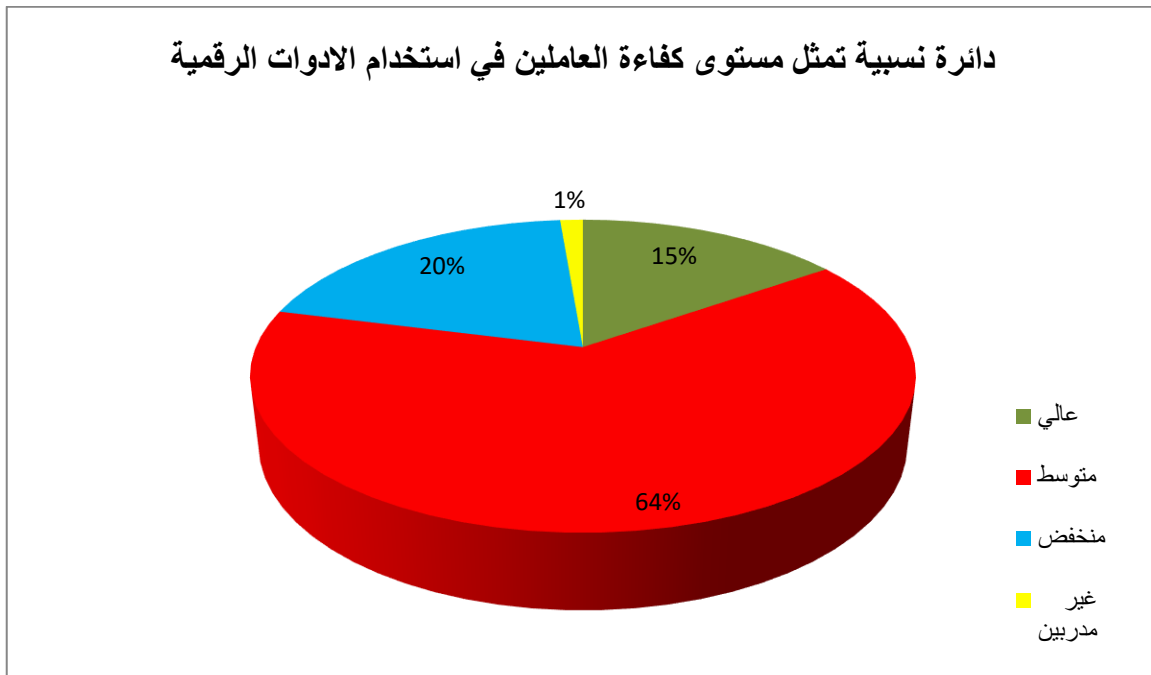


الجدول رقم 8 : يبين لنا مستوى كفاءة العاملين في استخدام الادوات الرقمية.

المستوى	التكرارات	النسبة المئوية
عالي	7	14%
متوسط	29	58%
منخفض	9	18%
غير مدربين	5	10%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 8 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ ان اغلبية افراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط بنسبة 58% مما يدل ان معظم العاملين يمتلكون معارف و مهارات رقمية مقبولة تليها نسبة العاملين ذوي مستوى منخفض بلغت 18% و هذا يعكس وجود فئة لا تزال تواجه بعض الصعوبات في التعامل مع الوسائل الرقمية بعدها تأتي فئة المستوى العالي نسبة 14% اما فئة غير مدربين فقد بلغت 10% و عموما يمكن القول ان مستوى الكفاءة الرقمية داخل المؤسسة يتجه نحو المستوى المتوسط الامر الذي يبرز الحاجة الى تعزيز التكوين الرقمي من اجل رفع فعالية استخدام الوسائل الرقمية و تحسين الاداء المهني .



الجدول رقم 9 : يبين لنا مساهمة التحول الرقمي في تسريع انجاز المهام الادارية.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم بشكل كبير	27	54%
الى حد ما	20	40%
لا لم يؤثر	2	4%
لا اعرف	1	2%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 9 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (09) اظهرت النتائج ان اغلبية افراد العينة يرون ان التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تسريع انجاز المهام الادارية بنسبة 54% و هو ما يعكس الدور الايجابي للتقنيات الرقمية في تحسين الاداء الاداري و توفير الوقت و الجهد داخل المؤسسة في حين اعتبر 40% من المبحوثين بان التحول الرقمي يساهم الى حد ما في تسريع انجاز المهام تليها نسبة 4% اي فردان اعتبر ان التحول الرقمي لم يؤثر في سرعة انجاز المهام الادارية و هي نسبة ضعيفة تعكس محدودية الاراء السلبية تجاه فعالية التحول الرقمي اما نسبة 2% التي تمثل فردا واحدا اختار اجابة لا اعرف . و عموما تؤكد نتائج الجدول ان التحول الرقمي له اثر ايجابي واضح في تسريع انجاز المهام الادارية الامر الذي يساهم في رفع كفاءة العمل الاداري و تحسين جودة الاداء داخل المؤسسة.

الجدول رقم 10 : يوضح اراء افراد العينة حول مدى اسهام التحول الرقمي في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم بشكل كبير	14	28%
الى حد ما	29	58%
لا لم يؤثر	7	14%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 10 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (10) ان أغلبية أفراد العينة يرون أن التحول الرقمي يساهم "إلى حد ما" في تحسين جودة القرارات الإدارية، وذلك بنسبة 58% ، ما يدل على وجود تأثير إيجابي ملحوظ للتحول الرقمي داخل الإدارة، إلا أنه ما يزال يحتاج إلى مزيد من التطوير والتفعيل لتحقيق نتائج أكبر . كما صرح 28% من أفراد العينة يرون بأن التحول الرقمي يساهم "بشكل كبير" في تحسين جودة اتخاذ القرارات، وهو مؤشر يعكس الدور المهم للتقنيات الرقمية في توفير المعلومات الدقيقة والآنية، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية وسرعة . في المقابل، بلغت نسبة الذين يرون أن التحول الرقمي "لا يؤثر" 14% فقط ، وهي نسبة محدودة مقارنة بباقي الفئات، وقد يعود ذلك إلى وجود بعض الصعوبات مثل نقص التكوين أو ضعف استخدام التقنيات الحديثة داخل بعض المصالح الإدارية. ومن خلال هذه النتائج يمكن القول إن التحول الرقمي يلعب دورًا مهمًا في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال توفير البيانات وتنظيم المعلومات وتسهيل عملية التواصل وتبادل المعطيات، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الأداء الإداري وفعالية الإدارة بصفة عامة.

الجدول رقم 11 : يمثل مدى مساعدت التقنيات الرقمية على تحسين التواصل بين الادارة و المؤسسات التربوية.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم بشكل كبير	30	60%
الى حد ما	18	36%
لا لم يؤثر	2	4%
المجموع	50	100%

المصدر : سؤال رقم 15 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (11) نرى ان اغلبية افراد العينة بنسبة 60% يرون ان التقنيات الرقمية ساعدت بشكل كبير في تحسين عملية التواصل و هو ما يعكس الدور الفعال للتحول الرقمي في تسهيل تبادل المعلومات و البيانات كما اشار 36% من افراد العينة الى ان هذا التحسين تحقق الى حد ما في المقابل 4 من المبحوثين يرون انه لم يؤثر في تحسين التواصل بين الادارة و المؤسسات التربوية . عموما تؤكد نتائج الجدول ان التقنيات الرقمية اصبحت اداة اساسية في تعزيز فعالية الاتصال الاداري داخل المؤسسات

التربوية من خلال تسريع نقل المعلومات تحسين التنسيق بين مختلف المصالح و تسهيل التواصل المستمر الامر الذي يساهم في رفع كفاءة الاداء الاداري .

الجدول رقم 12 : يوضح مدى مساهمة التحول الرقمي في تقليل الاخطاء الورقية و الروتين الاداري.

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم بشكل كبير	22	44%
الى حد ما	25	50%
لا لم يؤثر	3	6%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 12 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (12) تبين لنا ان 50 من افراد العينة يرون ان التحول الرقمي يساهم الى حد ما في الحد من الاخطاء و الروتين و هي اعلى نسبة مسجلة كما يرى 44% من المبحوثين ان مساهمته تكون بشكل كبير مما يعكس ادراكا ايجابيا لاهمية التحول الرقمي في تحسين الاداء الاداري و التقليل من المعاملات الورقية تليها نسبة 6% فقط صرحوا بان التحول الرقمي لا يساهم في ذلك . و هذا راجع الى ان الانظمة الالكترونية تساعد على تقليل الاخطاء الناتجة عن الادخال اليدوي للبيانات و الحد من الروتين الاداري .

الجدول رقم 13 : يوضح لنا مدى مساهمة الادوات الرقمية في زيادة الشفافية و المحاسبية في الادارة .

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم بشكل كبير	17	34%
الى حد ما	28	56%
لا لم يؤثر	5	10%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 13 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (13) تبين لنا ان اغلبية افراد العينة يرون ان لهذه الادوات مساهمة الى حد ما في زيادة الشفافية و المحاسبية في الادارة بلغت نسبتهم 56% في حين صرح 34% من المبحوثين ان الادوات الرقمية تساهم بشكل كبير و هو ما يعكس ادراكا ايجابيا لاهمية الرقمنة في تحسين الاداء الاداري و تعزيز الرقابة و الوضوح تليها نسبة 10% اعتبرت ان الادوات الرقمية لا تؤثر و هي نسبة ضعيفة مقارنة بباقي الاراء و عليه نستنتج ان الادوات الرقمية تساهم بشكل ملحوظ في تعزيز الشفافية داخل الادارة حيث يرى اغلب افراد العينة ان تاثيرها موجود الى حد ما او بشكل كبير و هذا ما يدل على ان التحول الرقمي اصبح عنصرا مهما في تحسين وضوح الاجراءات الادارية مما يعزز الثقة في العمل الاداري .

الجدول رقم 14 : يوضح لنا مدى مساهمة التقنيات الرقمية في توفير الوقت و الجهد للعاملين .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	32%
الى حد ما	32	64%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 14 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ ان نسبة فئة الى حد ما بلغت 64% مما يدل على ان اغلب افراد العينة يقرون بوجود تاثير ايجابي للتقنيات الرقمية في تسهيل العمل و تحسين الاداء الوظيفي كما يرى 32% من المبحوثين ان هذه التقنيات تساهم بشكل واضح في توفير الوقت و الجهد و هو ما يعكس اهمية التحول الرقمي في تسريع انجاز المهام الادارية و تقليل الاعباء . في المقابل سجلت فئة لا نسبة ضعيفة جدا قدرت ب 4% ما يؤكد وجود اتفاق عام حول الدور الفعال للتقنيات الرقمية داخل بيئة العمل.

الجدول رقم 15 : يوضح لنا مدى التحسن في سرعة انجاز المهام اليومية بعد تطبيق الانظمة الرقمية.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم تحسن ملحوظ	29	58%
تحسن طفيف	17	34%
لا تغيير	3	6%
زادت الاخطاء	1	2%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 15 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ ان اغلب افراد العينة اكدوا وجود تحسن ملحوظ حيث بلغت نسبتهم 58 مما يدل على ان اعتماد الانظمة الرقمية ساهم بشكل كبير في تسريع اداء المهام اليومية و تحسين الكفاءة داخل بيئة العمل كما اشار 34 من المبحوثين الى وجود تحسن طفيف و هو ما يعكس ان تاثير الانظمة الرقمية كان ايجابيا لكنه متفاوت من شخص لآخر او مهمة الى اخرى تليها نسبة 6 من افراد العينة بعدم وجود اي تغيير في سرعة الانجاز بينما افاد 2 فقط بزيادة الاخطاء بعد تطبيق الانظمة الرقمية و هي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بباقي النتائج .

المحور الثالث: مساهمة فضاء الاولياء في تقليل الابعاء الادارية لمديرية التربية لولاية الطارف

الجدول رقم 16 : يوضح لنا اهم الخدمات التي يستفيد منها المستخدمون عبر منصة فضاء الاولياء من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
متابعة النتائج و التقييمات	17	34%
الاطلاع على الغياب و الحضور	0	0%
التواصل مع الإدارة	21	42%
استلام الاعلانات و التنبيهات	0	0%
الاطلاع على نتائج الامتحانات	12	24%
اخرى حدد	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 16 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (16) يتضح ان خدمة التواصل مع الادارة جاءت في المرتبة الاولى بنسبة 42 مما يدل على اهمية المنصة في تعزيز الاتصال بين الاولياء و الادارة و تسهيل عملية تبادل المعلومات و الاستفسارات بصورة سريعة و فعالة كما جاءت خدمة متابعة النتائج و التقييمات في المرتبة الثانية بنسبة 34 و هو ما يعكس اهتمام الاولياء بمتابعة المستوى الدراسي لابنائهم تليها خدمة الاطلاع على نتائج الامتحانات بلغت نسبتها 24 في المقابل خدمة الاطلاع على الغياب و الحضور و استلام الاعلانات و التنبيهات و اخرى لم تسجل اي نسبة حيث بلغت 0 و هو ما قد يدل على ضعف استخدام هذه الخدمات او عدم تفعيلها بالشكل الكافي .

الجدول رقم 17 : يوضح مدى تفعيل و استخدام منصة فضاء الاولياء على مستوى مديرية التربية لولاية الطارف.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
مستخدمة بشكل كامل و مفعلة لجميع الخدمات	27	54%
مستخدمة جزئيا (خدمات محددة)	22	44%
قيد التفعيل و التجريب	1	2%
غير مفعلة	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 17 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (17) يتضح ان 54 من افراد العينة اكدو ان منصة فضاء الاولياء مستخدمة بشكل كامل و مفعلة لجميع الخدمات و توضح هذه النتيجة ان مديرية التربية تعتمد بدرجة كبيرة على المنصة الرقمية في تقديم الخدمات الخاصة بالاولياء تليها نسبة 44 يرون ان استخدام المنصة يتم بشكل جزئي و يقتصر على بعض الخدمات فقط و يرجع السبب الى وجود بعض الصعوبات التقنية او التنظيمية او ضعف التكوين في استخدام المنصة تليها نسبة 2 اشارت الى ان المنصة قيد التفعيل و التجريب في حين لم تسجل اي نسبة تؤكد ان المنصة غير مفعلة هنا يمكننا القول ان منصة فضاء الاولياء تعرف مستوى جيدا من التفعيل و الاستعمال .

الجدول رقم 18 : يوضح لنا اكثر الخدمات استخداما في منصة فضاء الاولياء من قبل الادارة التربوية لمديرية التربية لولاية الطارف.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
اعلان و ادخال النتائج	38	76%
ارسال التنبيهات و الاعلانات العامة	9	18%
التواصل المباشر مع الاولياء	3	6%
اخرى حدد	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 18 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (18) جاءت خدمة اعلان و ادخال النتائج في المرتبة الاولى بنسبة مرتفعة قدرت ب 76 و تبرز هذه النسبة الاعتماد الكبير للادارة التربوية على المنصة في نشر النتائج الدراسية و اتاحتها للاولياء بطريقة رقمية سريعة و منظمة تليها خدمة ارسال التنبيهات و الاعلانات العامة بنسبة 18 و يعكس هذا اهمية المنصة كوسيلة اتصال حديثة تساهم في تحسين و ضمان وصول المعلومات الى الاولياء في وقت مناسب في المقابل سجلت خدمة التواصل المباشر مع الاولياء نسبة ضعيفة قدرت ب 6 فقط مما يشير الى محدودية توظيف المنصة في بناء تواصل مباشر مع الاولياء اما خيار اخرى تذكر فلم يسجل اي نسبة حيث بلغت 0 .

الجدول رقم 19: يوضح لنا مدى مساهمة المنصة الرقمية في تقليل العبء الورقي و الاداري على الموظفين .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	86%
لا	7	14%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 19 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ ان اغلبية الافراد بلغت نسبتهم 86 اكدوا ان المنصة الرقمية تساهم بشكل فعال في الحد من الازدحام الورقية و الادارية داخل المؤسسة من خلال هذه النسبة المرتفعة يتبين لنا مدى فعالية التحول الرقمي في تبسيط الاجراءات الادارية و تخفيف الضغط الناتج عن المعاملات التقليدية المعتمدة على الاوراق في المقابل اشار 14 من افراد العينة الى ان المنصة الرقمية لا تساهم في تقليل العبء الورقي و الاداري على الموظفين و قد يكون ذلك راجع الى وجود بعض التحديات مثل ضعف التأقلم مع الانظمة الرقمية او نقص التكوين و التدريب او استمرار الاعتماد على الاوراق عند البعض .

و في هذا السياق يمكننا القول ان استخدام المنصات الرقمية يساعد الموظفين على انجاز الاعمال بسرعة اكبر من خلال تسهيل حفظ المعلومات و استرجاعها و تبادلها الكترونيا بسهولة كما تساهم في تنظيم سير العمل و الحد من تراكم الوثائق الورقية و تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة التربوية .

الجدول رقم 20: يوضح لنا مدى مساهمة المنصة الرقمية في تسهيل عملية اصال المعلومات لاولياء الامور بدقة و سرعة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 20 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (20) تبين لنا ان 80 من افراد العينة اكدوا ان المنصة الرقمية تساهم بشكل فعال في تحسين عملية التواصل و اصال المعلومات الى اولياء الامور بطريقة دقيقة و سريعة و تعد هذه النسبة المرتفعة مؤشرا على فعالية المنصات الرقمية في تعزيز الاتصال الاداري و التربوي و تسهيل تبادل المعلومات بين المؤسسة و اولياء الامور في المقابل اشار 20 من المبحوثين الى ان المنصة الرقمية لا تساهم بشكل كاف في تسهيل اصال المعلومات و قد يعود ذلك الى بعض العوائق مثل ضعف استخدام التكنولوجيا من قبل بعض اولياء الامور . و عموما تؤكد نتائج الجدول ان المنصة الرقمية تمثل اداة فعالة في تطوير التواصل الاداري و التربوي من خلال تسهيل اصال المعلومات بسرعة و دقة بما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة و تعزيز العلاقة بين المؤسسة و اولياء الامور .

الجدول رقم 21 : يوضح لنا مدى مساهمة البيانات الرقمية في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الادارية.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	42	84%
لا	8	16%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 21 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (21) تبين لنا ان اغلبية افراد العينة يرون ان للبيانات الرقمية دورا مهما في تحسين عملية اتخاذ القرارات الادارية فقد بلغت الذين اجابو بنعم 84 و هي نسبة مرتفعة تعكس ادراك المبحوثين لاهمية البيانات الرقمية في توفير معلومات دقيقة و سريعة تساعد الادارة على اتخاذ قرارات اكثر كفاءة و فعالية في المقابل بلغت نسبة الذين اجابو ب لا 16 فقط مما يدل على ان فئة محدودة لا ترى تأثيرا واضحا للبيانات الرقمية في تحسين القرارات الادارية .

بصفة عامة تؤكد نتائج الجدول ان البيانات الرقمية اصبحت عنصرا اساسيا في دعم القرارات الادارية لما توفرها من الدقة و السرعة في تحليل المعلومات الامر الذي يساهم في تحسين الاداء الاداري و تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 22 : يوضح لنا مدى تقليل مراجعة اولياء الامور للادارة التربوية بفضل استخدام المنصة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	68%
لا	16	32%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 22 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ ان اغلبية افراد العينة يؤكدون وجود اثر ايجابي للمنصة في الحد من مراجعت اولياء الامور حيث بلغت نسبتهم 68 و هي نسبة تعكس فعالية المنصة في تسهيل التواصل و

انجاز العديد من الخدمات و الاجراءات الكترونيا دون الحاجة الى الحضور المباشر للادارة التربوية . اما 32 من افراد العينة يرون ان المنصة لا تساهم في تقليل مراجعة اولياء الامور للادارة التربوية ربما يعود ذلك الى الحاجة الى الحضور الشخصي ضروري في بعض الحالات او للحصول على توضيحات مباشرة من الادارة . من خلال هذا السياق يمكننا القول ان منصة فضاء الاولياء ساهمت بدرجة ملحوظة في تقليل الضغط على الادارة التربوية و توفير الوقت و الجهد لاولياء الامور .

الجدول رقم 23: يوضح لنا مدى تكامل منصة فضاء الاولياء مع الانظمة الادارية الاخرى المستخدمة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم بشكل كامل	7	14%
نعم جزئياً	39	78%
لا فهي منفصلة تماماً	4	8%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 23 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (23) جاءت النسبة الأكبر والمقدّرة بـ 78%، لصالح خيار "نعم جزئياً"، ما يدل على أن أغلبية المبحوثين يرون أن المنصة توفر نوعاً من التكامل مع الأنظمة الإدارية، إلا أن هذا التكامل لا يزال محدوداً وغير شامل لجميع الوظائف والخدمات الإدارية. ويعكس ذلك أن الإدارة التربوية قطعت شوطاً مهماً في مجال التحول الرقمي، غير أن عملية الربط الإلكتروني بين مختلف الأنظمة لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب في تبادل المعلومات وتنسيق العمليات الإدارية كما أظهرت النتائج أن 14% من أفراد العينة، أكدوا وجود تكامل بين منصة فضاء الأولياء والأنظمة الإدارية الأخرى، وهو مؤشر إيجابي يعكس نجاح المنصة في بعض المؤسسات أو المصالح في تحقيق قدر معتبر من التنسيق الرقمي، في حين عبّر 8% من المبحوثين، عن اعتقادهم بأن المنصة منفصلة تماماً عن الأنظمة الإدارية الأخرى، وهو ما يمكن تفسيره بوجود صعوبات تقنية أو تنظيمية تحدّ من فعالية الربط الإلكتروني، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية . فمنصة فضاء الأولياء تمثل خطوة مهمة في مسار التحول الرقمي للإدارة التربوية، إذ ساهمت في إدخال أساليب رقمية حديثة لتحسين الأداء الإداري وتعزيز التواصل، غير أن فعالية هذه المنصة تبقى مرتبطة بمدى تحقيق التكامل الشامل مع مختلف الأنظمة الإدارية الأخرى. وعليه، فإن تطوير البنية الرقمية، وتعزيز

التنسيق بين الأنظمة، وتوفير تكوين مستمر للمستخدمين، تعد من أهم المتطلبات الضرورية لتحقيق إدارة تربوية رقمية أكثر كفاءة وفعالية.

الجدول رقم 24 : يوضح لنا مدى مساهمة المنصة في تحقيق الشفافية في العمل الإداري لمديرية التربية لولاية الطارف.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم بشكل كبير	31	62%
الى حد ما	19	38%
لا لم يؤثر	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 24 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة بنسبة بلغت 62% ، يرون أن المنصة ساهمت بشكل كبير في تحقيق الشفافية في العمل الإداري لمديرية التربية لولاية الطارف. ويعكس ذلك الدور الإيجابي الذي تؤديه المنصة في تسهيل الوصول إلى المعلومات الإدارية والتربوية، وتمكين الأولياء من الاطلاع المستمر على مختلف المعطيات المتعلقة بالتمدرس، مثل النتائج، الغيابات، والمتابعة البيداغوجية، الأمر الذي يحد من الغموض ويعزز الثقة بين الإدارة والأولياء تليها نسبة 38% من أفراد العينة، أكدوا أن المنصة ساهمت في تحقيق الشفافية إلى حدّ ما، وهو ما يدل على وجود أثر إيجابي ملحوظ للمنصة، لكنه يبقى نسبياً وغير كافٍ في بعض الجوانب في المقابل، لم تسجل الدراسة أي استجابة ضمن خيار "لا لم يؤثر"، حيث بلغت النسبة 0%، وهو مؤشر قوي يعكس إجماع أفراد العينة على أن للمنصة دوراً فعلياً، بدرجات متفاوتة، في دعم الشفافية الإدارية وعدم اعتبارها وسيلة عديمة الفائدة.

الجدول رقم 25 : يوضح لنا تقييم المبحوثين لمساهمة منصة فضاء الاولياء في تقليل عبئ العمل الاداري عليهم.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
قللته بشكل كبير	13	26%
حسنته قليلا	34	68%
لم يؤثر	3	6%
جعلته اكثر رسمية	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 25 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة، بنسبة بلغت (68%) يرون أن المنصة "حسّنت قليلاً" من تقليل العبء الإداري. وتشير هذه النتيجة إلى أن المنصة ساهمت بدرجة متوسطة في تسهيل بعض المهام الإدارية وتخفيف الضغط المرتبط بالإجراءات التقليدية، غير أن هذا التحسن لم يصل بعد إلى مستوى التأثير الكبير الذي يحقق تخفيفاً شاملاً للأعباء الإدارية تليها نسبة (26%)، أكدوا أن المنصة "قللته بشكل كبير"، وهو ما يعكس وجود أثر إيجابي واضح للتحويل الرقمي في تحسين الأداء الإداري لدى فئة معتبرة من المبحوثين، من خلال تسريع تبادل المعلومات، تقليص الأعمال الورقية، وتسهيل عمليات المتابعة والتواصل الإداري بطريقة إلكترونية أكثر فعالية في المقابل، صرّحت نسبة (6%) فقط، بأن المنصة "لم تؤثر" في تقليل عبء العمل الإداري، مما قد يعود إلى استمرار الاعتماد على بعض الإجراءات التقليدية، أو ضعف التكوين في استخدام المنصة، أو محدودية بعض الخدمات الرقمية المتاحة أما خيار "جعلته أكثر رسمية" فلم يسجل أي استجابة بنسبة (0%)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة لا يرون أن استخدام المنصة أدى إلى تعقيد العمل الإداري بل على العكس ساهم بدرجات متفاوتة في تحسين سير العمل الإداري .

المحور الرابع: المعوقات التي تواجهها مديرية التربية لولاية الطارف و التي تحول دون تحقيق تحول رقمي فعال لها

الجدول رقم 26: يوضح لنا اهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي في ادارتهم.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نقص التمويل و الميزانية	11	22%
قلة الاطارات المؤهلة تقنيا	24	48%
مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين	9	18%
ضعف البنية التحتية للاتصالات	4	8%
عدم وضوح الرؤية و الاستراتيجية الرقمية	2	4%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 26 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (26) جاءت قلة الإطارات المؤهلة تقنيا في المرتبة الأولى بنسبة (48%) ما يدل على أن النقص في الكفاءات البشرية المتخصصة يمثل العائق الأكبر أمام تجسيد الإدارة الرقمية. ويعكس ذلك الحاجة الملحة إلى تكوين وتأهيل الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لضمان الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية داخل الإدارة التربوية في المرتبة الثانية جاء نقص التمويل والميزانية بنسبة (22%)، وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي يتطلب موارد مالية معتبرة لتوفير التجهيزات، البرمجيات، وتطوير البنية التحتية الرقمية، الأمر الذي قد يحد من سرعة تنفيذ المشاريع الرقمية داخل القطاع التربوي تليها مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين فقد سجلت نسبة (18%)، وهي نسبة تعكس وجود صعوبات مرتبطة بتقبل بعض الموظفين للأنظمة الرقمية الحديثة، نتيجة التخوف من التغيير أو ضعف التكوين الرقمي، مما يؤثر سلبا على عملية الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية في حين جاءت ضعف البنية التحتية للاتصالات بنسبة (8%)، ما يدل على أن بعض العراقيل التقنية لا تزال قائمة، خاصة ما يتعلق بجودة شبكة الإنترنت ووسائل الاتصال الرقمية الضرورية لضمان سير العمل الإداري بكفاءة وأخيرا سجلت عدم وضوح الرؤية والاستراتيجية الرقمية أقل نسبة بـ (4%)، وهو ما قد يشير إلى وجود توجه عام نحو تبني التحول الرقمي داخل المديرية، رغم استمرار بعض النقائص المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي .

الجدول رقم 27 : يوضح لنا مدى كفاية التدريب المقدم للعاملين على الأدوات الرقمية.

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
كاف تماما	2	4%
كاف نسبيا	26	52%
غير كاف	15	30%
لا يوجد تدريب	7	14%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 27 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (27) جاءت فئة "كاف نسبيا" في المرتبة الأولى بنسبة (52%) ، ما يدل على أن أغلبية الباحثين يرون أن التدريب كاف نسبيا في تمكين العاملين من استخدام الأدوات الرقمية، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى تطوير وتحسين ليوافق متطلبات التحول الرقمي بشكل أكثر فعالية في المقابل، صرح (30%) من أفراد العينة بأن التدريب غير كاف، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود قصور في البرامج التكوينية المقدمة، سواء من حيث المحتوى، مدة التكوين، أو الاستمرارية، الأمر الذي قد يؤثر على كفاءة استخدام الأنظمة الرقمية داخل الإدارة التربوية تليها نسبة (14%) أكدوا أنه لا يوجد تدريب أساسا، وهو ما يشير إلى وجود فئة من العاملين لم تستفد من أي برامج تكوينية في المجال الرقمي، مما قد يخلق تفاوتاً في المهارات الرقمية بين الموظفين ويحد من فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية أما نسبة الذين اعتبروا التدريب كافيا تماما فقد بلغت (4%) فقط، وهي نسبة ضعيفة تدل على أن مستوى الرضا الكامل عن برامج التدريب الرقمي لا يزال محدودا، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى إعادة النظر في سياسة التكوين المعتمدة داخل المديرية من هذا السياق يمكننا القول ان التدريب يمثل عنصرا أساسيا لإنجاح التحول الرقمي وتحسين أداء الإدارة التربوية، إذ أن فعالية استخدام التقنيات الحديثة ترتبط بدرجة كبيرة بمدى امتلاك العاملين للمهارات الرقمية اللازمة، مما يستدعي تكثيف الدورات التكوينية وتحديثها بصورة مستمرة بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

الجدول رقم 28 : يوضح لنا المجالات التي تحتاج الى تحول رقمي عاجل في مديرية التربية لولاية الطارف

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
ادارة شؤون الموظفين	3	6%
المتابعة و التقييم	3	6%
الشؤون المالية	2	4%
التخطيط التربوي	2	4%
الخدمات الالكترونية للمؤسسات التربوية	11	22%
جميع ما سبق	29	58%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 28 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ ان نتائج أفراد العينة متنوعة حسب درجة أهمية المجالات المقترحة للتحول الرقمي. ما يدل على ان "جميع ما سبق" المرتبة الأولى بنسبة مرتفعة بلغت (58%)، ما يدل أغلبية أفراد العينة يرون أن التحول الرقمي يجب أن يشمل مختلف مصالح مديرية التربية بصورة شاملة ومتكاملة، وليس قطاعاً أو مصلحة معينة فقط. وهذا يعكس إدراكاً متزايداً لدى العاملين بأهمية الرقمنة الشاملة في تحسين الأداء الإداري والتربوي ورفع كفاءة الخدمات. كما جاءت الخدمات الإلكترونية للمؤسسات التربوية في المرتبة الثانية بنسبة (22%)، وهو ما يبرز الحاجة الملحة إلى تطوير الخدمات الرقمية داخل المؤسسات التربوية، مثل الرقمنة الإدارية، التسجيلات الإلكترونية، متابعة التلاميذ، وتسهيل التواصل بين الإدارة والأساتذة والأولياء، بما يساهم في تسريع الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة أما كل من إدارة شؤون الموظفين والمتابعة والتقييم فقد سجلتا نسبة متساوية قدرت بـ (6%) لكل منهما، ويشير ذلك إلى أهمية إدخال الأنظمة الرقمية في تسيير الموارد البشرية ومتابعة الأداء الإداري والتربوي، لما توفره الرقمنة من دقة وشفافية وسرعة في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات. في حين سجل كل من الشؤون المالية والتخطيط التربوي نسبة (4%) لكل مجال، وهي نسب أقل مقارنة ببقية المجالات، غير

أنها تبقى مؤشرات على وجود حاجة إلى تحديث هذه المصالح رقمياً، خاصة فيما يتعلق بتسيير الميزانيات، إعداد الإحصائيات، والتخطيط المستقبلي للقطاع التربوي.

الجدول رقم 29 : يمثل فعالية الشبكة الداخلية في مديرية التربية و قدرتها على تسهيل تبادل البيانات

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	78%
لا	11	22%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 29 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ ان أغلبية أفراد العينة أكدوا فعالية الشبكة الداخلية، حيث بلغت نسبة الإجابة بـ"نعم" (78%) وتدل هذه النتيجة على أن الشبكة الداخلية تلعب دوراً مهماً في تسهيل عملية تبادل المعلومات والوثائق الإدارية بسرعة ودقة، مما يساهم في تحسين التنسيق بين المصالح المختلفة وتقليل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز الأعمال الإدارية كما تعكس هذه النسبة المرتفعة وجود مستوى مقبول من البنية التحتية الرقمية داخل مديرية التربية، الأمر الذي يساعد على دعم التحول الرقمي وتحسين الأداء الإداري، خاصة في ما يتعلق بسرعة الوصول إلى البيانات وتسهيل التواصل الإداري واتخاذ القرارات في المقابل، أظهرت النتائج أن نسبة (22%) من أفراد العينة، يرون أن الشبكة الداخلية غير فعالة بالشكل المطلوب. وقد يعود ذلك إلى بعض النقائص التقنية مثل ضعف التدفق، الانقطاعات المتكررة.. مما قد يؤثر سلباً على سير العمل الإداري ..

الجدول رقم 30 : يمثل توفير الصيانة الدورية و السريعة للأجهزة و البرامج عند تعطلها .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	48%
لا	26	52%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 30 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ تقاربًا في آراء أفراد العينة، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بـ"لا" (52%) ، مقابل نسبة (48%) ممن أجابوا بـ"نعم" . وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن خدمات الصيانة والمتابعة التقنية لا تتم بالسرعة والكفاءة المطلوبة عند حدوث الأعطال، وهو ما قد يؤثر سلبيًا على سير العمل الإداري ويؤدي إلى تعطيل بعض الخدمات الرقمية وتأخير إنجاز المهام داخل الإدارة التربوية. كما يعكس ذلك وجود بعض النقائص المتعلقة بالدعم التقني، سواء من حيث بطء التدخل التقني، أو نقص الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لمعالجة الأعطال في الوقت المناسب . في المقابل، يرى جزء معتبر من أفراد العينة أن الصيانة متوفرة بشكل مقبول، وهو ما يدل على وجود جهود تبذلها الإدارة لضمان استمرارية عمل الأجهزة والبرامج والمحافظة على الأداء الرقمي داخل المديرية . من هذا السياق يمكن القول إن مديرية التربية تحتاج إلى تعزيز نظام الصيانة التقنية وتطوير آليات التدخل السريع لمعالجة الأعطال، وذلك من خلال توفير فرق دعم فني متخصصة، والقيام بصيانة دورية منتظمة للأجهزة والبرامج، بما يضمن استمرارية العمل وتحسين الأداء الإداري في إطار التحول الرقمي.

الجدول رقم 31: يمثل توفر كادر تقني متخصص بمديرية التربية يمكن الرجوع اليه عند الحاجة .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 31 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (31) تبين لنا أن نسبة 58% من أفراد العينة أكدوا توفر كادر تقني متخصص بمديرية التربية يمكن الرجوع اليه عند الحاجة ، في حين صرح 42% بعدم توفره، و يشير هذا إلى أن أغلبية المبحوثين يرون أن مديرية التربية توفر دعمًا تقنيًا يمكن الاستعانة به عند مواجهة المشكلات التقنية أو أثناء استخدام الوسائل الرقمية، وهو ما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو دعم التحول الرقمي داخل الإدارة التربوية. فوجود كادر تقني متخصص يعد من أهم متطلبات نجاح الإدارة الرقمية، كونه يساهم في ضمان استمرارية العمل الإداري وحل المشكلات التقنية بسرعة وفعالية. وعليه، يمكن القول إن نجاح التحول الرقمي في الإدارة التربوية لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل التكنولوجية، بل يتطلب أيضًا توفير موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة قادرة على المرافقة التقنية والتدخل عند الحاجة، بما يضمن تحسين الأداء الإداري ورفع كفاءته.

الجدول رقم 32: يمثل دعم الاجراءات الادارية الحالية لتطبيق التحول الرقمي و عدم اعاقته.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	86%
لا	7	14%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 32 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة، قدرت بـ 86% يرون أن الإجراءات الإدارية الحالية تدعم تطبيق التحول الرقمي، في حين يرى 14% فقط أنها لا تدعم ذلك. وتعكس هذه النتائج وجود بيئة إدارية إيجابية تساعد على تبني التحول الرقمي داخل الإدارة التربوية، إذ إن مرونة الإجراءات الإدارية وتوافقها مع متطلبات الرقمنة يعدان من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء الإداري وتسهيل تنفيذ العمليات الإدارية باستخدام التقنيات الحديثة.

كما تشير النسبة المرتفعة للموافقين إلى أن الإدارة التربوية أصبحت أكثر وعياً بأهمية تحديث أساليب العمل الإداري والتخلي التدريجي عن الأساليب التقليدية، بما ينسجم مع متطلبات العصر الرقمي. فالإجراءات الإدارية الداعمة للتحول الرقمي تساهم في تسريع إنجاز المعاملات، وتقليل التعقيدات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. أما النسبة القليلة التي ترى عكس ذلك، فقد تعود إلى وجود بعض الإجراءات الروتينية أو العراقيل التنظيمية التي لا تزال تحد من التطبيق الكامل للتحول الرقمي في بعض الجوانب الإدارية، وهو ما يستدعي العمل على مراجعة الأنظمة والإجراءات بشكل مستمر لتتلاءم مع متطلبات الإدارة الرقمية الحديثة.

الجدول رقم 33 : يمثل سهولة استخدام الانظمة الرقمية المتخصصة في مديرية التربية لولاية الطارف

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	72%
لا	14	28%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 33 من الاستمارة

يمثل الجدول رقم (33) أن أغلبية أفراد العينة يرون أن هذه الأنظمة سهلة الاستخدام، حيث صرح 72% من المبحوثين بـ"نعم"، يمكن تفسير هذه النسبة المرتفعة بانتشار استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري، إضافة إلى اكتساب الموظفين خبرة تدريجية في التعامل مع الأنظمة الرقمية المختلفة في المقابل 28% من المبحوثين الذين يرون أن استخدام هذه الأنظمة ليس سهلاً تشير إلى وجود بعض الصعوبات والتحديات التي قد تواجه الموظفين أثناء استخدام التطبيقات الرقمية، مثل نقص التكوين، أو تعقيد بعض البرمجيات، أو ضعف البنية التحتية التقنية، فضلاً عن تفاوت المهارات الرقمية بين العاملين . وتعكس هذه النتائج وجود مستوى مقبول من قابلية استخدام الأنظمة الرقمية داخل مديرية التربية، وهو ما يدل على أن أغلب الموظفين تمكنوا من التكيف مع الوسائل الرقمية والتطبيقات المعتمدة في أداء المهام الإدارية.

الجدول رقم 34 : يمثل وجود خطة واضحة و معلنة للتحويل الرقمي على مستوى المديرية باهداف محددة و جداول زمنية .

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	52%
لا	24	48%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 34 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (34) تبين أن نسبة (52%) من أفراد العينة أكدوا وجود خطة واضحة للتحويل الرقمي داخل المديرية. في المقابل، صرح المبحوثين بعدم وجود مثل هذه الخطة بنسبة بلغت (48%) وتعكس هذه النتائج وجود توجه إيجابي نسبي نحو تبني التحويل الرقمي داخل مديرية التربية لولاية الطارف، حيث يرى أكثر من نصف أفراد العينة أن الإدارة تعتمد خطة واضحة تتضمن أهدافاً محددة وآجلاً زمنياً لتنفيذ مشاريع الرقمنة ويشير ذلك إلى إدراك الإدارة التربوية لأهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية التحويل الرقمي وتحسين الأداء الإداري. كما تدل هذه النتائج على أن المديرية تسعى إلى تطوير أساليب العمل الإداري من خلال اعتماد آليات حديثة قائمة على التكنولوجيا الرقمية، بما يساهم في تسهيل الإجراءات الإدارية، تحسين سرعة إنجاز المعاملات، وتعزيز فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة التربوية. ومن جهة أخرى، فإن النسبة المعتبرة من المبحوثين الذين أكدوا عدم وجود خطة واضحة للتحويل الرقمي تكشف عن وجود بعض

النقائص المرتبطة بضعف الاتصال الداخلي أو محدودية إشراك جميع الموظفين في الاطلاع على برامج التحول الرقمي ومراحله التنفيذية. وهذا ما قد يؤثر على درجة التفاعل والانسجام بين مختلف الفاعلين داخل الإدارة.

الجدول رقم 35 : يمثل استمرار الاجراءات الورقية التقليدية بالتوازي مع الاجراءات الرقمية (ازدواجية العمل) مما يثقل كاهل الموظف .

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	36%
لا	32	64%
المجموع	50	100%

المصدر: سؤال رقم 35 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (35) الذي يمثل استمرار الإجراءات الورقية التقليدية بالتوازي مع الإجراءات الرقمية يؤدي إلى ازدواجية في العمل، مما يثقل كاهل الموظف ويؤثر على فعالية الأداء الإداري ، حيث بلغت نسبة الذين اجابو ب لا 64% ، وهي الفئة التي ترى أن الإدارة استطاعت إلى حدّ ما التخفيف من مظاهر الازدواجية في العمل ، أو أن استخدام النظامين معاً لا يشكل عبئاً كبيراً على الموظفين في الوقت الحالي. اما 36% من أفراد العينة، أكدوا أن الازدواجية في العمل ما تزال قائمة داخل الإدارة التربوية، من خلال استمرار استخدام الإجراءات الورقية التقليدية بالتوازي مع الإجراءات الرقمية، وهو ما يعني أن الموظفين لا يزالون مطالبين بالتعامل مع النظامين معاً، الأمر الذي يفرض عليهم أعباءً إضافية من حيث الوقت والجهد وتنفيذ المهام بصورة مزدوجة. ما يدل على أن الإدارة التربوية بدأت تتجه تدريجياً نحو تفعيل الرقمنة والتقليل من الاعتماد على الوثائق الورقية ، غير أن ذلك لا ينفي بقاء بعض مظاهر العمل بالنظامين معاً، إذ إن استخدام الإجراءات التقليدية والرقمية في آن واحد، حتى وإن كان بدرجات متفاوتة، يبقى عاملاً يساهم في زيادة الضغط المهني ويشكل عبئاً على الموظفين خلال مرحلة الانتقال نحو التحول الرقمي الكامل. وتعكس هذه النتائج أن الإدارة التربوية لا تزال تعيش مرحلة انتقالية بين النمط التقليدي والنمط الرقمي، وهو ما يستوجب تعزيز الاعتماد على الأنظمة الرقمية بصورة شاملة، مع تقليص الإجراءات الورقية تدريجياً، بما يساهم في تخفيف العبء الإداري وتحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة التربوية.

ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

عرض و تحليل نتائج الفرضيات :

أ - عرض و تحليل نتائج معطيات الفرضية الأولى :

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن البنية التحتية الرقمية في مديرية التربية لولاية الطارف متوفرة و بشكل جزئي بنسبة 58 % و ذلك راجع الى نقص التجهيز و عدم وجود إستراتيجية دورية لتجديد الاجهزة الرقمية .

كما أوضحت بيانات الجدول رقم (07) أن الادوات و التقنيات الرقمية المستخدمة حاليا في الادارة هي تطبيقات التواصل الداخلي مثل : **Sofetenet** و ذلك بنسبة 40 % ما يدل على إعتداد الادارة بشكل كبير على وسائل الاتصال الرقمية لتسهيل التواصل بين الموظفين و تسريع تبادل المعلومات .

في حين يوضح الجدول رقم (08) مستوى كفاءة العاملين في إستخدام الأدوات الرقمية بنسبة 58 % مما يدل على أن أفراد العينة يمتلكون مهارات رقمية مقبولة و هذا المستوى قد يعني قدرتهم على تنفيذ المهام الرقمية الروتينية مع بعض التوجيه لكنهم قد يواجهون صعوبات في المهام المتقدمة أو في اكتشاف الأخطاء التقنية حيث تحتاج الى إستراتيجية لدفع هذه الفئة نحو المستوى العالي عبر تدريب متخصص .

بناءا على الجدول لرقم (09) الذي يقيس مساهمة التحول الرقمي في تسريع إنجاز المهام الإدارية بنسبة هي 54 % تؤكد أن التحول الرقمي يساهم نعم ، بشكل كبير يعني أنه يكتسب شرعية عملية داخل الهيكل التنظيمي ، مما يسهل توسيعه ليشمل بقية العاملين .

الجدول رقم (10) يوضح مدى إسهام التحول الرقمي في تحسين جودة إتخاذ القرارات الإدارية فان نسبة 58 % من أفراد العينة يرون ان الاسهام يتحقق " الى حد ما " مما يعكس أن التحول الرقمي في مديرية التربية لولاية الطارف حقق تحسنا جزئيا في جودة اتخاذ القرارات الادارية حيث تعتبر مرحلة وسطى طبيعية للوصول الى نضج في عملية التحول الرقمي .

الجدول رقم (11) تعكس نسبة 60 % أن التقنيات الرقمية أحدثت نقلة نوعية ملموسة في التواصل بين الادارة و المؤسسات التربوية ، ينبغي تعزيز هذا المنجز و تعميم ثقافة التواصل الرقمي الفعال .

الجدول رقم (12) يقيس مدى مساهمة التحول الرقمي في تقليل الأخطاء الورقية و الروتين الإداري حيث تعكس نسبة 50 % من أفراد العينة يرون أن هذه المساهمة تتحقق " إلى حد كبير " و أن التحسن موجود لكنه محدود لأن الأنظمة الرقمية غالبا تستخدم لاتمام الروتين القديم بدلا من إعادة هندسته .

الجدول رقم (13) نسبة 56 % تعكس الأدوات الرقمية نجحت في جعل بعض العمليات الإدارية أكثر تتبعاً و وضوحاً ، لكنها لم تصل بعد الى إرساء نظام كامل للمحاسبية و الشفافية الجوهرية ، نظراً لغياب التصميم التقني المناسب .

الجدول رقم (14) يقيس مدى مساهمة التقنيات الرقمية في توفير الوقت و الجهد للعاملين حيث أن 64 % من أفراد العينة يرون أن هذه المساهمة تتحقق " إلى حد ما " فالنسبة تشير الى أن التحول الرقمي حقق للعاملين توفيراً جزئياً في الوقت و الجهد لكنه لم يحررهم من الأعباء التنظيمية القديمة بشكل كامل

الجدول رقم (15) نسبة 58 % تعكس التحسن الملحوظ في تطبيق الأنظمة الرقمية حقق قفزة نوعية في سرعة إنجاز المهام اليومية لأغلبية الموظفين ، مما يؤكد نجاحاً استراتيجياً في تنمية العمليات الروتينية ، ينبغي استغلال زخم هذه الأغلبية لدفع التغيير الشامل مع تدخلات مصممة خصيصاً للفئات المتأخرة .

تقبل فرضية أن الرقمنة تساعد في تحسين فعالية أداء العاملين من خلال تقليص الوقت المستغرق في إنجاز المهام و تسهيل الوصول الى المعلومات : بشكل جزئي فبينما تحقق الهدف الأول (تقليص الوقت) بنجاح ملحوظ لدى أغلبية الموظفين فإن الهدف الثاني (تسهيل الوصول الى المعلومة) لا يزال يحقق إلى حد ما بالنسبة للأغلبية لذا يمكن القول أن التحول الرقمي فعال في تحسين سرعة الأداء ، لكنه يحتاج إلى تطوير ليصبح فعالاً بالمثل في تحسين جودة الوصول إلى المعلومات بكل أبعادها (الشفافية ، دعم القرار ، المحاسبية) .

ب - عرض و تحليل نتائج معطيات الفرضية الثانية :

الجدول رقم (16) يحدد أهم الخدمات التي يستفيد منها المستخدمون عبر فضاء الأولياء من وجه نظر العينة بنسبة 42 % لخدمة التواصل مع الإدارة مما يعكس أن أولياء الامور يرون في منصة الرقمية أداة أساسية للتنسيق و الحوار مع المؤسسات التربوية .

الجدول رقم (17) يقيس مدى تفعيل و استخدام منصة فضاء الاولياء على مستوى مديرية التربية لولاية الطارف نسبة 54 % تعكس أن مديرية التربية نجحت في تفعيل المنصة تقنيا و اداريا لاجلبية المستخدمين .

الجدول رقم (18) يوضح أكثر الخدمات استخداما في منصة فضاء الاولياء من قبل الادارة التربوية نسبة 76% تعكس أن الادارة التربوية تستخدم منصة فضاء الاولياء بشكل أحادي البعد و مركز على التقويم النهائي ، متجاهلة خدمات التفاعل اليومي و التنبهات و التواصل مع أولياء الامور .

الجدول رقم (19) يقيس مدى مساهمة المنصة الرقمية في تقليل العبء الورقي و الاداري على الموظفين فنسبة 86 % تعكس نجاحا باهرا للمنصة الرقمية في تحقيق هدفها المباشر بتقليل العبء الورقي و الاداري .

الجدول رقم (20) يقيس مدى مساهمة المنصة الرقمية في تسهيل عملية إيصال المعلومات الى الاولياء بدقة و سرعة نسبة 80 % تعكس أن المنصة الرقمية نجحت في تحسين جودة تدفق المعلومات من الإدارة إلى أولياء الأمور من حيث السرعة و الدقة مما يعزز الشفافية و المتابعة التربوية .

الجدول رقم (21) يوضح أن نسبة 84 % تعكس تأثيرا قويا و إيجابيا للبيانات الرقمية في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية مما يجعل هذا الجانب من التحول الرقمي الأكثر نجاحا مقارنة بجوانب آخر (مثل الشفافية أو التواصل المباشر) .

الجدول (22) نسبة 68 % تعكس ان المنصة الرقمية نجحت في تقليل مراجعات أولياء الأمور للإدارة التربوية بما يقارب الثلثين ، مما وفر وقتهم و جهدهم و خفف الضغط على الموظفين .

الجدول (23) بنسبة 78 % تعكس واقعا تنظيميا شائعا في التحول الرقمي : منصة تعمل بشكل جيد و لكنها غير متكاملة بالكامل مع بقية الانظمة ، مما يولد ازدواجية في العمل و عبئا إضافيا غير معلن .

الجدول (24) نسبة 62 % من افراد العينة يرون أن منصة فضاء الاولياء أسهمت بشكل واضح و قوي في تحقيق الشفافية داخل العمل الإداري ، مما يمثل تقدما ملحوظا مقارنة بالسياقات الرقمية الاخرى
الجدول (25) نسبة 68 % تدل أن منصة فضاء الاولياء خففت العبء الاداري للموظفين بشكل طفيف إلى متوسط ، و ليس بشكل جذري و هذا يعني ان الرقمنة نجحت في إستبدال الأوراق ، لكنها لم تقض على التعقيدات الادارية أو تقلل الجهد الكلي المطلوب .

لم تتحقق الفرضية بشكل كامل ، بل تحققت جزئيا أقوى إنجاز كان في تقليص المعاملات الورقية و تحسين سرعة و دقة المعلومات ، لكن الابعاء الادارية الكلية لم تخفض الا بشكل طفيف (حسنة قليلا)
والتواصل و التفاعل بين الفاعلين التربويين لا يزال ضعيفا جدا (الادارة لا تستخدم المنصة للتواصل ، و الاولياء يريدونه لكنهم لا يحصلون عليه) كما أن تبسيط الاجراءات لا يزال جزئيا بسبب ضعف التكامل مع الانظمة الاخرى .

ج - عرض و تحليل نتائج معطيات الفرضية الثالثة :

الجدول رقم (26) نسبة 48 % تؤكد أن العائق الاكبر أمام التحول الرقمي هو نقص المهارات البشرية ، و ليس الموارد المالية أو البنية التحتية .

الجدول رقم (27) نسبة 52 % تعكس أن تدريب المقدم للموظفين على الادوات الرقمية يحقق الحد الأدنى من المتطلبات التشغيلية لكنه غير كاف لتمكين الموظفين من الاستخدام المتقدم أو الابداعي للمنصات الرقمية .

الجدول رقم (28) نسبة 58 % تعكس ان افراد العينة يدركون أن التحول الرقمي العاجل يجب أن يشمل كل الوظائف الإدارية و التربوية دون إستثناء ، و ليس فقط خدمات الأولياء أو المؤسسات . هذا مؤشر على نضج في تشخيص المشكلة أيضا يكشف عن حجم التحدي فالهشاشة منتشرة في كل قطاعات المديرية .

الجدول رقم (29) نسبة 78 % توضح أن الشبكة الداخلية في مديرية التربية فعالة و تسهل تبادل البيانات بالنسبة لاجلبية العاملين ، مما يمثل رصيذا تنظيميا مهما .

الجدول رقم (30) توضح نسبة 52 % أن توفير الصيانة الدورية و السريعة للأجهزة و البرامج غير كاف في مديرية التربية ، مما يعني ان الاعطال التقنية تعطل العمل الرقمي لفترات و تضعف ثقة الموظفين في الانظمة .

الجدول رقم (31) نسبة 58 % تعكس ان مديرية التربية تمتلك كادرا تقنيا متخصصا لدى اغلبيه الموظفين ،فالكادر التقني ضروري لدعم التعلم الرقمي و حل المشكلات الآنية .

الجدول رقم (32) نسبة 86 % توضح أن الاجراءات الادارية الحالية في مديرية التربية داعمة للتحويل الرقمي و لا تشكل عائقا بالنسبة للغالبية الساحقة من العاملين.

الجدول رقم (33) نسبة 72 % توضح أن الانظمة الرقمية المتخصصة في مديرية التربية تعتبر سهلة الاستخدام لاغلبية الموظفين مما يؤكد ان التصميم التقني للانظمة ناجح .

الجدول رقم (34) نسبة 52 % تدل على وجود خطة واضحة و معلنة للتحويل الرقمي محكوم بغموض شديد ، حيث ان نصف العين تقريبا ينكرون وجودها و هذا الانقسام بعوق أي جهد اذا لابد من صياغة خطة واضحة و نشرها و شرحها للجميع و الا فسيظل التحويل الرقمي فضاءا من التصورات المتضاربة .

الجدول رقم (35) نسبة 64 % توضح أن أغلبية الموظفين لا يمارسون إجراءات ورقية بالتوازي مع الرقمية ، مما يعني أن مديرية التربية نجحت في التخلص من عبء الازدواجية .

الجدول رقم (36) يمثل المقترحات التي يقدمونها المبحوثين لتسريع التحويل الرقمي و تحسين اداء الادارة التربوية لمديرية التربية لولاية الطارف يتميز أفراد العينة بمقترحات واقعية و تشخيص دقيق لاسباب القصور : التدريب ، البنية التحتية و الصيانة ، تفعيل الخدمات ، التوظيف المتخصص و المعدات الا انه لوحظ غياب المقترحات حول قيادة التغيير او الثقافة التنظيمية رغم أهميتها مما يشير الى ان العينة تركز على الجوانب الملموسة (التجهيزات و التدريبات) و تغفل الجوانب الغير مادية التي قد تكون أكثر تعقيدا .

ومنه تتحقق الفرضية القائلة المعوقات التي تحول دون تحقيق التحويل الرقمي فعال و هذه المعوقات تشكل عائقا أساسيا أمام تحقيق تحول رقمي فعال رغم تحسن بعض المؤشرات (الورق ، السرعة ، القرارات الداخلية) فان الاداء الاداري الكلي لم يتحسن الا بشكل طفيف لدى الموظفين، والتواصل التنظيمي التربوي

لا يزال ضعيفا جدا ، إذن غياب الشروط الملائمة (خاصة البشرية و الاستراتيجية) حال دون أن ينعكس التحول الرقمي إيجابا بشكل شامل على الاداء الإداري و التواصل .

الاستنتاج العام للدراسة

تعد مرحلة عرض النتائج العامة للدراسة من أهم مراحل وخطوات البحث العلمي لأنها تعتمد على مهارات الباحث العلمية والمنهجية وقدرته في التحليل واستنباط النتائج.

وقد لخصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج الهامة والتي يتم عرضها كالآتي:

النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية:

- الجنس : تبين من خلال النتائج العامة للدراسة أن معظم أفراد العينة إناث و ذلك بنسبة 82 %
- السن : اتضح من خلال نتائج الدراسة أن معظم العينة تتراوح أعمارهم بين 36 الى 45 سنة بنسبة 40 %.
- الرتبة الوظيفية : خلصت الدراسة أن معظم افراد العينة يشغلون منصب موظف اداري بنسبة 88 %
- المؤهل العلمي : من خلال ما توصلت إليه الدراسة وجدنا المؤهلات العلمية المتحصل عليها من قبل تساوت بين شهادة ليسانس 26 % و شهادة الماستر 26 % فيما تلاها مستوى ثالثة ثانوي بنسبة 22 %
- الخبرة المهنية : إتضح من خلال نتائج الدراسة أن أغلبية العينة تراوحت الخبرة مهنية ما بين 5 الى 10 سنوات بنسبة 30 %

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى القائلة:

" يساهم تحديث الادارة التربوية في مديرية التربية لولاية الطارف بتوفير نظم رقمية فعالة في تحسين الاداء الاداري التربوي من خلال تطوير أساليب التسيير و ترشيد الاجراءات التنظيمية و تعزيز التنسيق و التواصل بين مختلف الفاعلين التربويين " .

- توفر جزئي للبنية التحتية الرقمية بنسبة 58 % يشير الى بيئة العمل الاداري غير مهيأة بشكل كامل لرقمنة شاملة ، مما يؤثر سلبا على سرعة و فعالية تنفيذ المهام .

- نسبة كفاءة الموظفين 58 % تعكس مستوى مقبولا من المهارات الاساسية ، لكنها غير كافية لتحويل إدارة تربوية رقمية متكاملة ، مما يستدعي برمجة تكوين مستمر لرفع الكفاءات الى مستوى يسمح باستغلال الامكانيات الرقمية الموجودة بشكل أمثل .
- الاعتماد الكبير على أدوات التواصل الداخلي بنسبة 40 % مثل تحديث برنامج Sofetenet دون أنظمة متكاملة لإدارة قواعد البيانات أو الارشفة الرقمية ، يعني أن التحول الرقمي لا يزال في مرحلة الاتصال و تبادل المعلومات و لم يصل الى مرحلة اتخاذ القرار الرقمي ، مما يحد من تطوير آليات التقييم و المتابعة البيداغوجية عن بعد .
- ساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المهام الادارية بنسبة 54 % مما يعطي شرعية لعملية التحول داخل الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية الطارف .
- أحدثت التقنيات الرقمية نقلة نوعية ملموسة في التواصل بين الادارة و المؤسسات التربوية بنسبة 60 % مما يوصي بتعزيز هذا النموذج و نشر ثقافة التواصل الرقمي الفعال .
- يرى 50 % من العينة أن التحول الرقمي يساهم الى حد كبير في تقليل الاخطاء الورقية و الروتين الاداري .
- جعلت الادوات الرقمية بعض العمليات الادارية أكثر تتبعاً و موضوعية بنسبة 56 % لكنها لم تحدد نظاماً شاملاً للمحاسبية و الشفافية الجوهرية بسبب غياب تصميم التقني المطلوب .
- يرى 64 % من العينة أن مساهمة التقنيات الرقمية في توفير الوقت و الجهد تتحقق " الى حد ما " ، مما يشير الى تحقيق فرص لتقديم خدمة جديدة بشكل كامل ، لكن ليس بشكل مطلق .
- أظهرت نسبة 58 % أن التحسن المحوري في تطبيق الأنظمة الرقمية أحدث نقلة نوعية في سرعة الانجاز المهام الروتينية ، مما يؤكد نجاحا استراتيجيا في تطوير العمليات الروتينية .

◀ النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية القائلة:

" إن إعتقاد فضاء الاولياء كآلية رقمية تفاعلية في تقليل الابعاء الادارية التربوية بمديرية التربية لولاية الطارف من خلال تبسيط الاجراءات و تحسين التواصل و تقليص المعاملات الورقية عبر رقمنة الخدمات و تحسين التفاعل بين الفاعلين التربويين " .

- أهم الخدمات من خلا منصة أولياء الامور يعد التواصل مع الادارة كأهم خدمة يقدمها فضاء الاولياء، مما يعكس أن المنصة الرقمية أداة اساسية للحوار مع المؤسسات التربوية وذلك بنسبة 54%.

- تستخدم الادارة التربوية (مديرية التربية لولاية الطارف) منصة فضاء الاولياء بشكل أحادي البعد ، يركز على التقويم النهائي فقط ، مع تجاهل خدمات التفاعل اليومي و التنبيهات و التواصل الفعال مع أولياء الامور بنسبة 76 %.

- نجحت المنصة الرقمية في تحقيق هدفها و المتمثل في تقليل العبء الورقي على الموظفين بنسبة 86 % .

- نجحت المنصة الرقمية في تحسين جودت تدفق المعلومات من الادارة الى اولياء الامور من حيث السرعة و الدقة و تسهيل إيصال المعلومات ، مما يعزز الشفافية و المتابعة التربوية بنسبة 80 %.

- نجحت المنصة الرقمية في تحسين جودت تدفق المعلومات من الادارة الى اولياء الامور من حيث السرعة و الدقة و تسهيل إيصال المعلومات ، مما يعزز الشفافية و المتابعة التربوية بنسبة 80 %.

- البيانات الرقمية أدت الى تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة 84 % مما يجعل هذا الجانب هذا الاكثر نجاحا مقارنة بالشفافية أو التواصل المباشر .

- تشير نسبة 68 % الى نجاح المنصة في تقليل مراجعات أولياء الامور للادارة ، مما يوفر الوقت و الجهد و خفض الضغط على الموظفين .

- المنصة تعمل بشكل جيد لكنها غير متكاملة بالكامل مع بقية الانظمة ، مما يولد ازدواجية في العمل و عملا إضافيا غير معلن بنسبة 78 %.

- المنصة ساهمت بشكل واضح و قوي في تحقيق الشفافية داخل العمل الاداري ، و هو تقدم ملحوظ مقارنة بالسياقات الرقمية الاخرى و ذلك بنسبة 62 %.

- نسبة 68 % تدل أن المنصة خففت العبء الإداري على الموظفين بشكل طفيف الى متوسط و ليس بشكل جذري .

◀ النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة القائلة:

" تواجه الادارة التربوية في مديرية التربية لولاية الطارف مجموعة من المعوقات عند غياب الشروط التنظيمية و البشرية و التقنية الملائمة مما يشكل عائقا أساسيا أمام تحقيق تحول رقمي فعال ينعكس إيجابيا على الاداء الاداري و التواصل التنظيمي التربوي " .

- نسبة 48 % تؤكد أن نقص المهارات البشرية هو العائق الرئيسي و ليس الموارد المالية أو البنية التحتية و هذا يشير إلى أن التحدي الحقيقي يتمثل في قدرات و كفاءات و ليس الإمكانيات مادية .

- التدريب المقدم للموظفين على الادوات الرقمية يحقق فقط الحد الأدنى من المتطلبات التشغيلية ، لكنه غير كافي لتمكينهم من الاستخدام المتقدم أو الابداعي للمنصات الرقمية بنسبة 52 % .
- شمولية التحول الرقمي مطلوبة بنسبة 58 % للجميع الوظائف الادارية و التربوية دون إستثناء ، و ليس فقط خدمات الاولياء أو المؤسسات ، مما يكشف عن إنتشار التحديات في كل مستويات المديرية
- الشبكة الرقمية الداخلية في مديرية التربية فعالة و تسهل تبادل البيانات و هو رصيد تنظيمي مهم يمكن البناء عليه بنسبة 52 %.
- توفر الكادر التقني متخصص بنسبة 58 % فمديرية التربية تمتلك كادرا متخصصا لدعم التعلم الرقمي و حل المشكلات التقنية .
- نسبة 86 % توضح الاجراءات الإدارية الحالية داعمة للتحول الرقمي و لا تشكل عائقا بالنسبة للأغلبية من الموظفين .
- سهولة استخدام الأنظمة الرقمية بنسبة 72% توضح أن الأنظمة الرقمية المتخصصة في المديرية التربوية لولاية الطارف سهلة الاستخدام بالنسبة لغالبية الموظفين، مما يؤكد نجاح التصميم التقني لهذه الأنظمة .
- أشارت نسبة 64 % الى عدم ممارسة إجراءات ورقية موازية للاجراءات الرقمية ، مما يعكس نجاح مديرية التربية في تجاوز ظاهرة الإزدواجية .
- كشف النتائج عن وجود قصور جوهري يتمثل في غياب خطة واضحة و معلنة للتحول الرقمي حيث اقتصرت النسبة من يرون وجودها على 52 % .
- أبرزت المقترحات التي قدمها أفراد العينة لتسريع التحول الرقمي تركزت على 04 محاور رئيسية :
التدريب ، تطوير البنية التحتية و الصيانة ، تفعيل الخدمات الرقمية ، و التوظيف المتخصص مع توفير المعدات .

الجامعة

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة حول التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة التربوية في مديرية التربية لولاية الطارف ، نستطيع التأكيد على أن التحول الرقمي لم يعد خياراً بل ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تبني الحلول والتطبيقات الرقمية في الإدارة التربوية يسهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتقليل الوقت والجهد المبذولين في المعاملات الروتينية، كما يعزز الشفافية والنزاهة ويوفر قواعد بيانات دقيقة تدعم عملية اتخاذ القرارات . ورغم التحديات التي قد تواجه عملية التحول الرقمي من نقص في البنية التحتية أو مقاومة للتغيير أو حاجة إلى تأهيل الكوادر البشرية، إلا أن التخطيط السليم وتوفير الموارد اللازمة والتدريب المستمر يمكن أن يحول هذه التحديات إلى فرص للتطوير والابتكار.

وتؤكد الدراسة على ضرورة تبني استراتيجية شاملة للتحول الرقمي في القطاع التربوي، تتضمن رؤية واضحة وأهدافاً قابلة للقياس ومؤشرات أداء دقيقة، مع إشراك جميع المعنيين في عملية التخطيط والتنفيذ .

إن الاستثمار في التحول الرقمي للإدارة التربوية هو استثمار في مستقبل التعليم بأكمله، حيث تؤدي الإدارة المتطورة رقمياً إلى تعليم أفضل، ومن ثم إلى مجتمع أكثر تقدماً وازدهاراً.

لذلك فإن التحول الرقمي يسهم في تحسين أداء الإدارة التربوية الا أنه لا يزال محصوراً في تحسين الكفاءة الوظيفية من سرعة و دقة و تقليل الورق دون أن يحدث تغييراً جوهرياً في العلاقات و التفاعلات و الهيكل التنظيمي و يرجع تفسر هذه النتيجة إلى :

- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة .
- ضعف تدريب و الكفاءات البشرية .
- ضعف الصيانة و الدعم التقني .
- تركيز الادارة على خدمة واحدة و هي إعلان النتائج و إهمال خدمات التواصل و التفاعل

رابعاً : التوصيات و الاقتراحات

وقد خلصت الدراسة الحالية إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تكون انطلاقة لدراسات قادمة تتمثل في النقاط التالية:

- وضع خطة استراتيجية رقمية واضحة ومعلنة بأهداف قابلة للقياس وجداول زمنية محددة، بمشاركة جميع الفاعلين .
- إطلاق برنامج تدريبي مستمر وإلزامي للموظفين حول استخدام المنصات الرقمية، يشمل مستويات أساسية ومتوسطة ومتقدمة.
- توظيف أو التعاقد مع كوارر تقنية متخصصة (مهندسي نظم، تقنيي صيانة) وتوزيعهم على المستوى المركزي والوحدات الفرعية .
- إنشاء وحدة صيانة مركزية وسريعة تعمل بنظام التذاكر الإلكترونية وتضمن وقت استجابة لا يتجاوز 24 ساعة للأعطال الحرجة.
- إصدار تعميم رسمي بإلغاء جميع الإجراءات الورقية الموازية للإجراءات الرقمية لوقف الازدواجية.
- إعادة تصميم منصة "قضاء الأولياء" لتشمل خدمات التواصل المباشر، الاستعلامات، متابعة الغياب والحضور، والإشعارات الفورية.
- اعتماد مؤشرات أداء جديدة تشمل رضا المستخدمين (الأولياء والموظفين)، وقت الاستجابة للاستفسارات، ونسبة استخدام خدمات التواصل.
- إدراج الكفاءة الرقمية كمعيار في الترقيات والتقييم السنوي للموظفين .
- توقيع عقود صيانة دورية وقائية مع شركات متخصصة مع تحديث الأجهزة والبرامج بشكل منتظم.
- تطوير واجهات برمجية لربط منصة "قضاء الأولياء" مع بقية الأنظمة الإدارية (الموارد البشرية، المالية، قواعد البيانات) لتحقيق تكامل كامل .
- إنشاء آليات للمحاسبة والشفافية تعتمد على البيانات الرقمية، مثل تقارير أداء دورية متاحة للموظفين والأولياء .
- إجراء دراسات بحثية مستقبلية مقارنة بين مديريات تربية مختلفة لقياس أثر الاختلافات في البنية التحتية والتدريب.
- لا يمكن لأي نظام رقمي أن يحل محل العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة بين الإدارة والأسرة التربوية.

لذلك ينبغي أن تكون الرقمنة وسيلة لتعزيز الحوار والشفافية، لا غاية في حد ذاتها. وختاماً، نأمل من القائمين على الإدارة التربوية (مديرية التربية لولاية الطارف) تبني هذه التوصيات والعمل على ترجمتها إلى خطط تنفيذية ملموسة، مع إشراك جميع الأطراف في عملية التغيير ، لتسهم في فتح آفاق جديدة للبحث والتطوير في مجال الإدارة التربوية الرقمية، وأن تكون دليلاً عملياً لصناع القرار في مديرية التربية على العموم و مديرية التربية لولاية الطارف على وجه الخصوص لتعزيز مسيرة التطوير والتحسين المستمر .

قائمة المصادر و المراجع

خامسا: قائمة المصادر و المراجع

1-المراجع باللغة العربية

الكتب :

01. ابن فارس ، تحقيق عبد السلام محمد هارون: معجم مقاييس اللغة ، اتحاد الكتاب العرب، الطبعة 1423 ، (2002).
02. إبراهيم مروان عبد المجيد ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان، مؤسسة الوراق، (2000).
03. إبراهيم معوض، صلاح الدين، عبد الحليم رزق ، حنان: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ط 1 القاهرة ،العالمية للنشر والتوزيع،(2003).
- 04 . أبو شيخة نادر أحمد :إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، (2000).
- 05 . أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة ، عالم الكتب، الطبعة :الأولى، (2008).
06. احمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان بيروت ،(1993).
07. أحمد الشراح، يعقوب، التربية وأزمة التنمية البشرية .الرياض :مكتب التربية العربي لدول الخليج، (2002) .
08. أنجريس، موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصة للنشر ،(2006) .
- 09 . أمين الساعاتي (ب.ت) : تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس ثم الماجستير وحتى الدكتوراه، جدة: المركز السعودي للدراسات الاستراتيجية.
10. أيمن ريفيل وآخرون: الثورة الرقمية، ثورة ثقافية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، (2018).
- 11 . البار عدنان مصطفى:تقنيات التحول الرقمي المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك عبد العزيز، بدون تاريخ نشر.
12. بختي، إبراهيم ، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية وفق طريقة IMRAD ، الطبعة الرابعة، جامعة ورقلة، الجزائر ، (2015).
13. بوشناقة بوداودي : تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي، (2018).

14. جاسم محمد، محمد : سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير العام . ط 1 الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع،(2008).
15. الدكتور جودت عزت عطوي : الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، دار الثقافة، للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الرابعة، (2014).
16. حسين مصيلحي : التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات ، دار الكتب والوثائق، مصر، (2021).
17. حمد حسن، رسمي : أساسيات الإدارة التربوية، ، ط 1، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر مصر ، (2004).
18. خالد أحمد علي محمود: تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر،(2019).
19. الدعيلج إبراهيم : الإدارة العامة والإدارة التربوية، الطبعة الأولى، الرواد للنشر و التوزيع، الأردن (2009) .
- 20 . الرشيدى، بشير صالح ، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت: دار الكتاب الحديث، (2000).
21. ربحي مصطفى عليان: البيئة الالكترونية ، دار دجلة للنشر والتوزيع ، عمان، (2012).
22. سعد علي ربحان المحمدي: الادارة الاستراتيجية والادارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن،(2022).
23. سالم محمد صلاح: العصر الرقمي و ثورة المعلومات، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، مصر، (2008) .
24. سلامة السعود راتب ،القيادة التربوية :مفاهيم وآفاق، الأردن :دار صفاء للنشر والتوزيع ، (2013).
25. سمارة، فوزي .الإدارة التربوية .الطبعة الأولى، مؤسسة الطريق للنشر والتوزيع،الأردن(2007).
26. شمس الدين محمد الفقيه، وإسماعيل : السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية ، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن (2007).
27. صالحة محيي الدين سنقر: الإدارة التربوية بالقيم و المعرفة، وزارة الثقافة، س 51 ، ع 584 ، سوريا ،(2012).

28. صبيح الرشيدة، محمد : الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح . ط 1. الأردن: دار يافا للنشر والتوزيع، (2007).
29. عبد الحميد الهاشمي وفاروق عبد السلام : البناء القيمي للشخصية كما ورد في القرآن الكريم ،بحث مقدم لندوة خبراء أسس التربية الإسلامية، مكمة المكرمة،(1400) .
30. عبد الكريم حبيب، مجدي : سيكولوجية صنع القرار ، ط 2 ، القاهرة :مكتبة النهضة العربية ، (2007) .
31. عبد المحسن توفيق :تقييم الأداء مداخل جديدة لعلم جديد، دار النهضة العربية، (2002).
32. عبد المجيد مسعود : القيم الاسلامية التربوية والمجتمع المعاصر، كتاب الأمه، ط1 ، قطر الدوحة، (1999).
33. عابدين محمد عبد القادر :الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان،(2001).
34. عايش أحمد: تطبيقات في الإشراف التربوي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن (2008).
35. عطوي جود ت: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، الطبعة الثالثة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن (2008).
36. علي بنهادية و اخرون: القاموس الجديد للطالب ،معجم عربي مدرسي ،بالفبائي ، ط 7 ،المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر ،(1991) .
37. عميرة إبراهيم :حتى نفهم البحث التربوي ، دار المعرف،القاهرة ، (1981).
38. عوض الترتوري، محمد، وفرحان القضاة، محمد، المعلم الجديد : دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة، دار الحامد للنشر،(2006).
39. فضيل ابو عيشة : الإعلام الإلكتروني، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،(2010).
40. محمد إبراهيم حسان حسن وحسين العجمي، محمد : الإدارة التربوية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، (2007).
41. محمد عاطف غيث: قاموس علم اجتماع، د ،ط، دار المعرفة الجامعية ،مصر، (2016).
42. محمد لبيب النجيحي :الفكر التربوي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع، (2008).
43. محمد نعمان محمد علي البعداني : أساسيات الإدارة والإشراف التربوي :من منظورها العام والإسلامي :م ، (2013).

44. النمر وآخرون :الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط 7 ، مكتبة الشقري، الرياض،(2011) .
45. نورا ناصر عبد الهادي : المهارات والجدارات المستقبلية للبنوك ، المسابقة البحثية العاشرة للمعهد المصرفي المصري،(2020).
- 46 . هواري سيد :القائد التحويلي للعب ور بالمنظمات الى القرن 21 ، مكتبة عين شمس، القاهرة، (1999) .
47. واصل جميل حسين المومني : الإدارة المدرسية الفعالة :موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس .ط 1.الأردن :دار الحامد للنشر والتوزيع، (2008).
48. إسماعيل حجي، أحمد : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية .مصر، دار الفكر العربي،(2000).
49. اسعد سلمان الدهشاني: مناهج البحث الاعلامي، ط الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات،(2017).
50. الحسن ماجد بن عبد الله: الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي ، القاهرة: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية، (2011) .
51. الحسن : الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي ، دليل التدريب،.وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين،(2011).
52. الصيرفي محمد : العلاقات العامة من منظور إداري، ط 1 ،الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية ،(2005) .
- المجلات:**
01. أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر: تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65،(2019).
02. الإبراهيم أحمد: نظريات في الإدارة المدرسية ،الفعاليات والمقترحات دراسة تحليلية، مجلة التربية المعاصرة، ع 52 ، سبتمبر(2011).
03. أسامة عبد السلام علي : التحول الرقمي بالجامعات المصرية، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، المجلد 16، العدد 39، جامعة شمس، كلية التربية، مصر، (2013).
04. الويزة بوشخشوخة ، عمار سيدي دريس : الإدارة التربوية الجزائرية في ظلّ التّحوّلات الرقمية – مقارنة في المفاهيم والأبعاد ، مجلة منتدى الأستاذ ، المجلد 20 العدد : 01 ، ديسمبر(2024).

- 05 . سلمي جميلة، ويوسف بوشي. التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، العدد 2، (2012).
- 06 . صدوقي غرسي وآخرون : واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، (2021).
07. طلعت عوض الله السواط ، ياسر سابر العربي : أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمية (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز)، المجلة العربية للنشر العالمي، العدد 43، السعودية، (2022).
- 08 . محمد فتحي عبد الرحمن احمد : استراتيجية مقترحة لتحول جامعة المنيا الى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الاماراتي بجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للوم التربوية والنفسية، (سبتمبر، 2020) .
09. محمد معمري : المداخل الحديثة لتحسين الأداء المنظمة ،مجلة دفاتر المخبر ، المجلد :17 العدد : 01، (2002).
10. مصطفى أحمد أمين : التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، سبتمبر، (2018).
11. مصطفى محمد علي شديد: تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بالقاهرة. المجلد، 22، (2021) .
12. نور الهدى بن الدين، سفيان كوديبي :أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي" دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04 ، العدد 01 ، الجزائر، (2018).

مواقع الانترنت :

- . : <https://hrdiscussion.com>المنتدى العربي لإدارة البشرية 01. الموارد
02. مدونة الدكتورة صفاء بني حمدان، الإدارة التربوية ومستوياتها، (2021) ، نقلا عن : <https://drsafaahamdan.wordpress.com>

المذكرات و الاطروحات :

01. رضوان وليد : مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات القيادة التربوية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين ، (2006).
- 02 . عبد الرحمان محمد سليمان رشوان و زينب عبدالحفيظ احمد قاسم : دور التحول الرقمي في رفع كفاءة اداء البنوك وجذب الاستثمارات ، الكلية الجامعية للعلوم التكنولوجية ، ط 1 ، غزة - فلسطين: كلية التجارة، (2020) .
03. فاطمة الزهراء فرحات : دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، (2020/2019)، ص 34.
04. المناعمة عمر :دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية - دراسة مقارنة .رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،(2005).

2- المراجع بالاجنبية

01. Creswell , John W. 2013 Research design :qualitative , and mixed methodsapproaches .ThousandOaks , CA:Sage publication .
- 02.Dixon, Felicia, *Differentiated Instruction,Professional Development, and Teacher Efficacy*. Journal for the Education of the Gifted, Vol. 37(2)20 .
- 03.Dorph, Gail, (2000). *Growing as Teacher Educators: Learning New Professional Development Practices*. Journal of Jewish Education.
- 04.Hadj Hamou,A 2020 la digitalisation ses services public en Algerie:Enjeux et perspectives .Revue des sciences de gestion et de l innovation
- 05.Quivy, Raymond, and Luc Van Campenhoudt. 2011. Manuel de recherche en sciences sociales . Paris: Dunod

الملاحق

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم علم اجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل

التحول الرقمي و دوره في تحسين اداء الادارة التربوية

مديرية التربية لولاية الطارف - نموذجا -

تحت اشراف الاستاذة:

- أ.د. غريب منية

من اعداد الطالبتين :

- بوراوي ريان

- نوادرية الهام

ملاحظة:

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة و نتعهد بأن تبقى المعلومات الواردة بالاستمارة سرية ولا توظف إلا لأغراض البحث العلمي.

و شكرا على تعاونكم مسبقا

السنة الجامعية 2025 / 2026

اولا :البيانات الشخصية للمبحوثين :

1.الجنس :

☐ ذكر .

☐ أنثى .

2. السن :

☐

• أقل من 25 سنة

☐

• 25-35 سنة

☐

• 36-45 سنة

☐

• أكثر من 45 سنة

3- المنصب الحالي :

☐ مدير / رئيس مصلحة

☐ موظف إداري

☐ فني / تقني

..... أخرى ، انكر :

4- المؤهل العلمي :

☐

• ثانوي

☐

• بكالوريا

☐

• جامعي

☐

• ليسانس

☐

• ماستر / ماجستير

☐

• دكتوراه

5- سنوات الخبرة في الادارة التربوية :

☐

• أقل من 5 سنوات

☐

• 5- 10 سنوات

☐

• 11-15 سنوات

☐

• أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: التحول الرقمي و تحسين فعالية أداء العاملين من خلال تقليص الوقت المستغرق في إنجاز المهام و تسهيل الوصول الى المعلومات:

6- ما مدى توفر البنية التحتية الرقمية في مديرتكم ؟

- ☐ • متوفر بشكل كامل
- ☐ • متوفر بشكل جزئي
- ☐ • محدود جدا
- ☐ • غير متوفر إطلاقا

• أخرى تذكر :

7- ما هي الادوات و التقنيات الرقمية المستخدمة حاليا في الادارة ؟ (يمكن اختيار اكثر من اجابة)

- ☐ • أنظمة إدارة المعلومات
- ☐ • منصات التعلم الالكتروني
- ☐ • قواعد بيانات مركزية
- ☐ • تطبيقات التواصل الداخلي (مثل Sofetnet -Microsoft -slack -teams)
- ☐ • أنظمة إدارة الوثائق الالكترونية

• أخرى تذكر :

8- ما مستوى كفاءة العاملين في استخدام الادوات الرقمية ؟

- ☐ • عالي
- ☐ • متوسط
- ☐ • منخفض
- ☐ • غير مدربين

• أخرى تذكر :

9 - هل ساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المهام الادارية ؟

- ☐ • نعم بشكل كبير
- ☐ • الى حد ما
- ☐ • لا ، لم تؤثر
- ☐ • لا أعرف

10 - هل أدى التحول الرقمي الى تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية ؟

- نعم بشكل كبير ☐
- الى حد ما ☐
- لا ، لم يؤثر ☐
- لا أعرف ☐

11 - هل ساعدت التقنيات الرقمية على تحسين التواصل بين الادارة و المؤسسات التربوية ؟

- نعم بشكل كبير ☐
- الى حد ما ☐
- لا ، لم تؤثر ☐

12 - هل قلل التحول الرقمي من الاخطاء الورقية و الروتين الاداري ؟

- نعم بشكل كبير ☐
- الى حد ما ☐
- لا ، لم تؤثر ☐

13 - هل زادت الشفافية و المحاسبية في الادارة بفضل الادوات الرقمية ؟

- نعم بشكل كبير ☐
- الى حد ما ☐
- لا ، لم تؤثر ☐

14 - هل ساهمت التقنيات الرقمية في توفير الوقت و الجهد للعاملين ؟

- نعم بشكل كبير ☐
- الى حد ما ☐
- لا ، لم تؤثر ☐

15- هل لاحظت تحسنا في سرعة انجاز مهامك اليومية بعد تطبيق الأنظمة الرقمية ؟

- نعم تحسن ملحوظ ☐
- تحسن طفيف ☐
- لا ، تغيير ☐

- زادت الأخطاء ☐

المحور الثاني : مساهمة فضاء الاولياء في تقليل الأعباء الإدارية لمديرية التربية لولاية الطارف:

16- إذا كنت تستخدم منصة فضاء الاولياء ، ماهي الخدمات التي تستفيد منها ؟

- متابعة النتائج و التقييمات ☐
- الاطلاع على الغياب و الحضور ☐
- التواصل مع الاساتذة أو الادارة ☐
- استلام الاعلانات و التنبيهات ☐
- الاطلاع على الواجبات و الامتحانات ☐
- أخرى ؟حدد :.....

17- ما مدى تفعيل و استخدام فضاء الاولياء على مستوى مديرية التربية لولاية الطارف ؟

- مستخدمة بشكل كامل و مفعلة لجميع الخدمات ☐
- مستخدمة جزئيا (خدمات محددة) ☐
- قيد تفعيل و التجريب ☐
- غير مفعلة ☐

18- ما هي الخدمات الأكثر استخداما في المنصة من قبل الادارة التربوية لمديرية التربية لولاية الطارف ؟

- اعلان و ادخال النتائج ☐
- ارسال التنبيهات و الاعلانات العامة ☐
- التواصل المباشر مع الاولياء ☐
- أخرى ، حدد :.....

19- هل قللت المنصة العبء الورقي و الاداري على الموظفين ؟

- نعم ☐
- لا ☐

20- هل سهلت عملية إيصال المعلومات لأولياء الامور بدقة و سرعة ؟

☐ نعم

☐ لا

21- هل حسنت كفاءة إتخاذ القرارات الادارية بتوفير بيانات رقمية آنية ؟

☐ نعم

☐ لا

22- هل قللت من مراجعة أولياء الامور الشخصية للإدارة التربوية بشكل كبير ؟

☐ نعم

☐ لا

23- هل تتكامل منصة فضاء الاولياء مع الانظمة الادارية الاخرى المستخدمة ؟

☐ نعم بشكل كامل

☐ نعم جزئيا

☐ لا ، فهي منفصلة تماما

24- هل ساهمت المنصة في تحقيق الشفافية في العمل الاداري لمديرية التربية لولاية الطارف ؟

☐ نعم بشكل كبير

☐ الى حد ما

☐ لا ، لم تؤثر

☐ لا أعرف

25- بشكل عام ، كيف تقيم مساهمة منصة فضاء الاولياء " awlyaa.education.dz " في تقليل

عبيء العمل الإداري عليك (مثل استفسارات الاولياء ،تقليل حاجة الاولياء للتنقل الى المديرية التربوية)

☐ قللته بشكل كبير

☐ حسنته قليلا

☐ لم يؤثر

☐ جعله اكثر رسمية و جافا

المحور الثالث: المعوقات التي تواجهها مديرية التربية لولاية الطارف و التي تحول دون تحقيق تحول رقمي فعال لها

26- ما أهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي في إدارتكم ؟

- نقص التمويل و الميزانية ☐
- قلة الاطارات المؤهلة تقنيا ☐
- مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين ☐
- ضعف البنية التحتية للاتصالات ☐
- عدم وضوح الرؤية و الاستراتيجية الرقمية ☐
- آخر ،حدد :.....

27- ما مدى كفاية التدريب المقدم للعاملين على الادوات الرقمية ؟

- كاف تماما ☐
- كاف نسبيا ☐
- غير كاف ☐
- لا يوجد تدريب ☐

28- ما هي المجالات التي تحتاج الى التحول رقمي عاجل في مديرية التربية لولاية الطارف ؟

- إدارة شؤون الموظفين ☐
- المتابعة و التقييم ☐
- الشؤون المالية ☐
- التخطيط التربوي ☐
- الخدمات الالكترونية للمؤسسات التربوية ☐
- جميع ما سبق ☐

29- هل الشبكة الداخلية في المديرية فعالة و تسمح بتبادل البيانات بسهولة ؟

- نعم ☐
- لا ☐

30- هل يتم توفير الصيانة الدورية و السريعة للأجهزة و البرامج عند تعطلها ؟

☐ نعم •

☐ لا •

31- هل يوجد في مديرية التربية كادر تقني متخصص يمكن الرجوع اليه عند الحاجة ؟

☐ نعم •

☐ لا •

32- هل الإجراءات الإدارية الحالية تدعم التحول الرقمي و لا تعيق تطبيقه ؟

☐ نعم •

☐ لا •

33- هل تستطع استخدام الأنظمة الرقمية المتخصصة في مديرية التربية لولاية الطارف بسهولة ؟

☐ نعم •

☐ لا •

• أخرى حدد :

34- هل توجد خطة واضحة و معلنة للتحول الرقمي على مستوى المديرية ، بأهداف محددة و جدا

و زمنية ؟

☐ نعم •

☐ لا •

• أخرى حدد :

35 - هل هناك استمرار للإجراءات الورقية التقليدية بالتوازي مع الإجراءات الرقمية (ازدواجية العمل)

مما يثقل كاهل الموظف ؟

☐ نعم •

☐ لا •

36 - ما المقترحات التي تقدمها لتسريع التحول الرقمي و تحسين أداء الادارة التربوية لمديرية التربية

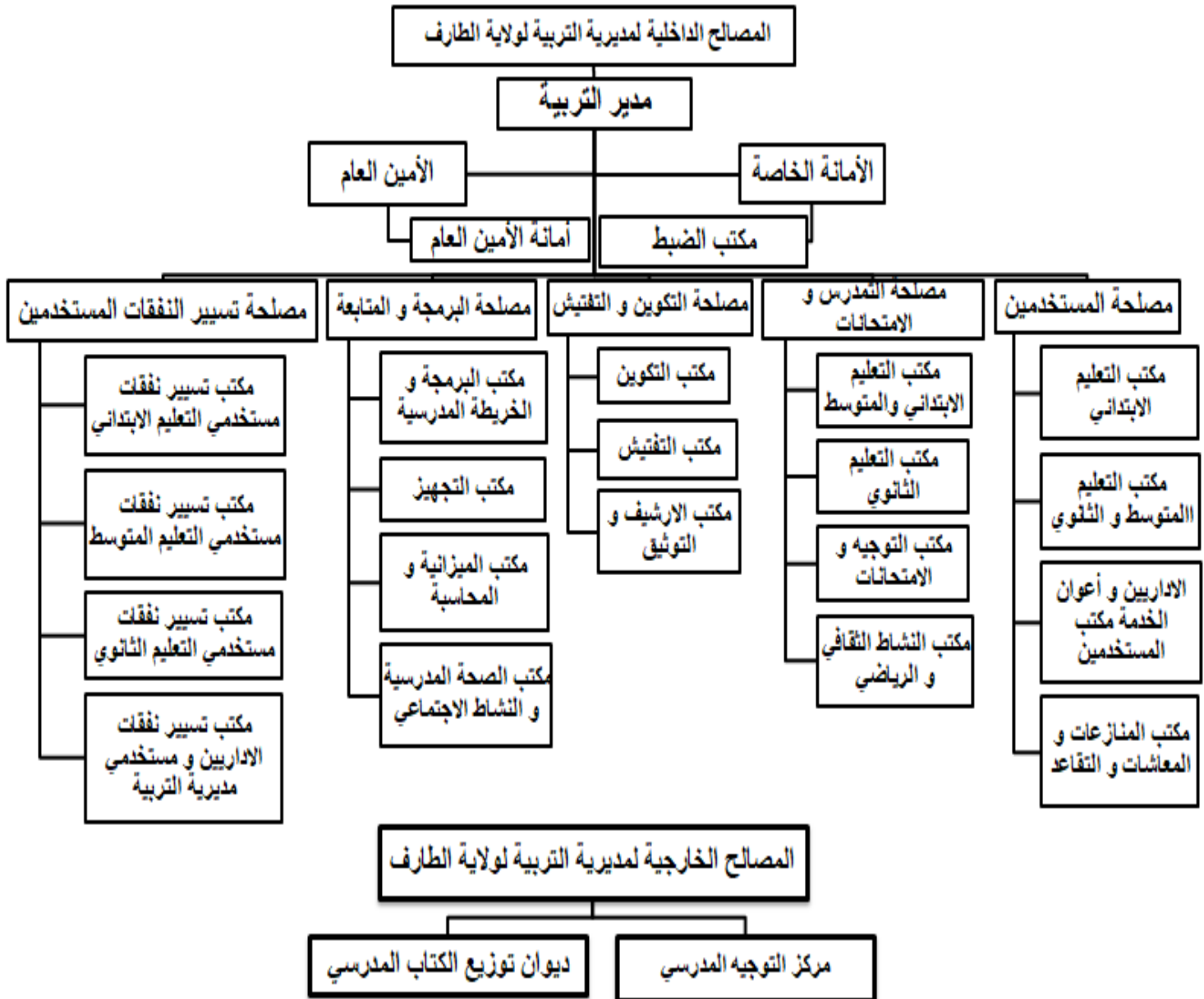
لولاية الطارف ؟

.....

.....

.....

الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية الطارف



المصدر: مديرية التربية لولاية الطارف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التربية الوطنية

23 شوف 2025



حول إعادة إدماج التلاميذ بعنوان السنة الدراسية 2026/2025

تنتهي وزارة التربية الوطنية إلى علم الأولياء الراغبين في طلب التماس إعادة إدماج أبنائهم في مرحلتي التعليم المتوسط والتعليم الثانوي العام والتكنولوجي بعنوان السنة الدراسية 2026/2025، أن العملية ستتطلق ابتداء من يوم غد الأربعاء 24 سبتمبر 2025 إلى غاية يوم السبت 04 أكتوبر 2025، مع العلم أنها ستتم حصراً عبر النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية، وهذا وفق الترتيبات الآتية:

- إيداع الالتماسات:

يقوم الأولياء الراغبون في إعادة إدماج أبنائهم بملء استمارة طلب إعادة الإدماج عبر فضاء الأولياء على الرابط: <https://awlyaa.education.dz> وذلك ابتداء من يوم الأربعاء 24 سبتمبر 2025 إلى غاية يوم السبت 04 أكتوبر 2025 منتصف الليل.

بالنسبة للأولياء غير المسجلين في النظام المعلوماتي، يتعين عليهم أولاً فتح حساب عبر نفس الرابط.

- الرد على الالتماسات:

تُبلغ نتائج دراسة الالتماسات يوم الأربعاء 08 أكتوبر 2025 عبر فضاء الأولياء والمؤسسات التعليمية.

- التحاق التلاميذ:

يتعين على التلاميذ الذين قُبلت الالتماساتهم، الالتحاق بمؤسساتهم التعليمية يوم الخميس 09 أكتوبر 2025 ويُعتبر أي تأخر عن الالتحاق بعد يوم الإثنين 13 أكتوبر 2025، تخلياً عن الحق في إعادة الإدماج.

- بالنسبة للالتماسات غير المقبولة على مستوى المؤسسة التعليمية الأصلية:

بالنسبة للالتماسات غير المقبولة على مستوى المؤسسة الأصلية، تتم دراستها على مستوى مديرية التربية قصد إيجاد مقاعد بيداغوجية بديلة.

يتم تبليغ الأولياء بالقرارات النهائية يوم الإثنين 13 أكتوبر 2025، على أن يلتحق التلاميذ المقبولة الالتماساتهم بمؤسساتهم التعليمية ابتداء من يوم الثلاثاء 14 أكتوبر 2025، ويُعد كل تلميذ لم يلتحق قبل يوم الأحد 19 أكتوبر 2025 متنازلاً عن حقه في إعادة الإدماج.

- تنبيه هام:

- يُعاد إدماج التلاميذ المولودين سنة 2009، والمولودين سنة 2007 بالنسبة لذوي الاحتياجات الخاصة بصفة تلقائية وفق ما ينص عليه القانون.
- أي تلميذ مقبول لا يلتحق بمؤسسته قبل نهاية الأجل المحددة يفقد حقه في إعادة الإدماج.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التربية الوطنية

01 مارس 2026



بخصوص تمديد فترة التعبير عن الرغبات الأولية للتوجيه المسبق

بعد انقضاء الفترة المحددة لمرحلة التعبير عن الرغبات الأولية ضمن عمليتي توجيه وإعادة توجيه التلاميذ بعنوان السنة الدراسية 2025-2026، لا سيما ما تعلق بتوجيه تلاميذ السنة الرابعة متوسط وتلاميذ الجذعين المشتركين للسنة الأولى من التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، وقصد إتاحة فرصة إضافية لأولياء التلاميذ الذين لم يتمكنوا من استكمال هذا الإجراء، وحرصاً منها على مرافقة الأولياء والتلاميذ في مختلف مراحل عملية التوجيه، تُعلم وزارة التربية الوطنية أنه تقرر تمديد فترة التعبير عن الرغبات الأولية وترتيبها عبر حسابات الأولياء في فضاء الأولياء ضمن النظام المعلوماتي للوزارة، المتاح عبر الرابط: <https://awlyaa.education.dz> إلى غاية يوم السبت 14 مارس 2026.

وتدعو الوزارة أولياء التلاميذ المعنيين إلى استغلال هذا التمديد قصد تأكيد رغبات أبنائهم أو تعديلها عند الاقتضاء، بما يضمن السير الحسن لمراحل التوجيه اللاحقة وفق الرزنامة المحددة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المدير العام للتعليم

رقم: 182 ل.ت.و.م.ع.ت/2024

2024/09/05

السيدات والسادة مديرو التربية

الموضوع: بخصوص إجراء تحويل التلاميذ من مؤسسة للتربية والتعليم إلى أخرى.
المرجع: القرار رقم 48 المؤرخ في أول سبتمبر 2024، الذي يحدد شروط وكيفية تحويل التلاميذ من مؤسسة للتربية والتعليم إلى أخرى.

في إطار مسعى وزارة التربية الوطنية لتحسين المستمر للخدمة العمومية، وتبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بتسيير تدرس التلاميذ، وتطبيقاً لأحكام القرار رقم 48 المؤرخ في أول سبتمبر 2024 والمذكور أعلاه، وعملاً بتوجيهات السيد وزير التربية الوطنية، يشرفني أن أنهي إلى علمكم أنه تم تفعيل آلية تقديم طلبات التحويل الرقمي للتلاميذ من مؤسسة للتربية والتعليم إلى أخرى، عبر النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية، بداية من السنة الدراسية 2025/2024.

لهذا الغرض، أوافيكم بهذا المنشور الذي يحدد الترتيبات العملية والتنظيمية الواجب اتباعها لتجسيد إجراء التحويل الرقمي للتلاميذ.

وتهدف هذه الترتيبات إلى:

- تسهيل إجراء تحويل التلاميذ من مؤسسة تعليمية إلى أخرى، على الأولياء الراغبين في تحويل أبنائهم، وتجنبهم عناء التنقل بين المؤسسات التعليمية والتردد عليها؛
- تقليص آجال تجسيد الإجراء؛
- ضمان الشفافية والمصادقية في إجراء التحويل؛
- جعل إجراء التحويل لامادياً.

1- الحالات التي يمكن فيها تحويل تلميذ من مؤسسة للتربية والتعليم إلى أخرى

يمكن تحويل تلميذ من مؤسسة للتربية والتعليم إلى أخرى، في الحالات الآتية:

- تغيير مقر إقامة الولي أو الوصي الشرعي؛
- تغيير مقر عمل الولي أو الوصي الشرعي؛
- الإصابة بمرض مزمن و/أو إعاقة؛
- بُعد مقر الإقامة عن مؤسسة الدراسة؛



- التحويل من مؤسسة عمومية للتربية والتعليم إلى مؤسسة خاصة للتربية والتعليم أو العكس؛
- التحويل من مؤسسة خاصة للتربية والتعليم إلى أخرى؛
- التحويل التأديبي.

تجدر الإشارة إلى أن مدير التربية للولاية المعنية يتكفل بإجراءات التحويل التأديبي للتميز، مع مراعاة المدة المخصصة للطعن وقرار لجنة الطعن الولائية حسب الحالة.

2- إعلام الأولياء

بغية ضمان التجسيد العملي والجيد لإجراء التحويل، يجب على السيدات والسادة مديري مؤسسات التربية والتعليم العمومية والخاصة، إعلام الأولياء، باستعمال كل الوسائل المتاحة، لاسيما عبر المواقع الإلكترونية والصفحات الرسمية لمديريات التربية، بأن طلب تحويل التلاميذ من مؤسسة للتربية والتعليم إلى أخرى يتم عبر فضاء الأولياء <https://awlyaa.education.dz>، دون سواه، ابتداء من الموسم الدراسي 2025/2024.

3- ترتيبات إجراء التحويل من مؤسسة للتربية والتعليم إلى أخرى

يتم إجراء التحويل من مؤسسة للتربية والتعليم إلى أخرى وفق الترتيبات الآتية:

- يلج الولي أو الوصي الشرعي إلى فضاء الأولياء عبر حسابه الخاص ضمن النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية لتقديم طلب التحويل، وذلك بملء الاستمارة الإلكترونية المخصصة لهذا الغرض، مع رفع الوثائق الثبوتية التي تبرر طلب التحويل.
- يقوم مدير مؤسسة التربية والتعليم المستقبلية بدراسة طلب التحويل إلكترونيا وإبداء الرأي عبر حسابه الخاص في النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية، في أجل لا يتعدى ثمان وأربعين (48) ساعة من تاريخ طلب التحويل.
- يلج الولي أو الوصي الشرعي إلى فضاء الأولياء عبر حسابه الخاص من أجل التعرف على قبول طلب التحويل من عدمه:
- ✓ في حالة قبول الطلب: يلتحق التلميذ(ة) بالمؤسسة المستقبلية مباشرة بعد إشعار وليه أو وصيه الشرعي بقبول طلب التحويل. ويقيد مدير المؤسسة المستقبلية التلميذ(ة) في سجل الدخول، ويقيده مدير المؤسسة الأصلية في سجل الخروج.
- ويحوّل مدير المؤسسة الأصلية نسخة من الملف الورقي للتلميذ(ة) إلى مدير المؤسسة المستقبلية في أجل لا يتعدى أسبوعا من تاريخ قبول طلب التحويل.
- ✓ في حالة عدم قبول الطلب: يتولّى مدير التربية للولاية المعنية معالجة الحالة والبت فيها.

4- شروط قبول التحويل من مؤسسة إلى أخرى

- أن يكون طلب التحويل مبررا بإحدى الحالات المذكورة أعلاه؛
- أن يكون التلميذ مسجلا بالمؤسسة الأصلية في مستواه الفعلي بالنسبة للسنة الدراسية المعنية.

5- فترة إجراء التحويل

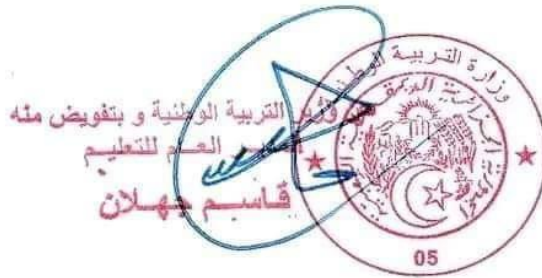
- يتم إجراء تحويل التلاميذ من مؤسسة تعليمية إلى أخرى خلال الفترة من أول شهر أوت إلى غاية نهاية شهر أفريل من كل سنة دراسية. غير أنه:
- يمنع منعاً باتاً تحويل التلاميذ من مؤسسة عمومية للتربية والتعليم إلى مؤسسة خاصة للتربية والتعليم خلال السنة الدراسية؛

- لا يمكن تحويل أي تلميذ من مؤسسة تعليمية إلى أخرى قبل إجراء الاختبارات الفصلية؛
- لا يمكن تحويل أي تلميذ مترشح لامتحان شهادة التعليم المتوسط أو امتحان شهادة البكالوريا من مؤسسة إلى أخرى، داخل الولاية أو خارجها، بعد منتصف شهر أفريل من كل سنة.

6- ترتيبات إجراء التحويل بالنسبة للدخول المدرسي 2025/2024:

- يتعين على أولياء التلاميذ المعنيين غير المنخرطين في النظام المعلوماتي، فتح حسابات خاصة بهم في الفضاء المخصص لهم ضمن النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية، عبر الرابط: <https://awlyaa.education.dz>. وعلى مديري المؤسسات التعليمية تسهيل تفعيل حسابات هؤلاء الأولياء.
- يقدّم طلب التحويل على الفضاء المخصص للأولياء ضمن النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية عبر الرابط: <https://awlyaa.education.dz> خلال الفترة الممتدة من يوم الأحد 08 سبتمبر إلى يوم السبت 21 سبتمبر 2024.
- يقوم مدير مؤسسة التربية والتعليم المستقبلية بدراسة طلبات التحويل إلكترونيا، وإبداء الرأي عبر حسابه الخاص في النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية، في أجل لا يتعدى ثمان وأربعين (48) ساعة من تاريخ استلامه لطلب التحويل.
- يقوم النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية بالمعالجة الآلية لطلبات التحويل.
- يُبلغ الأولياء الذين قدّموا طلبات تحويل أبنائهم بالنتائج عبر نفس الفضاء وعن طريق إدارة المؤسسة التعليمية الأصلية بتاريخ 24 سبتمبر 2024.
- يلتحق التلاميذ المقبولة طلبات تحويلهم بمؤسساتهم التعليمية الجديدة في أجل أقصاه يوم الأحد 29 سبتمبر 2024.

نظرا إلى الأهمية البالغة التي تكتسبها هذه العملية، والانعكاسات الإيجابية التي تتجرّ عنها، أطلب منكم دعوة السيدات والسادة مديري مؤسسات التربية والتعليم إلى إيلاء هذه العملية العناية التي تستحقّها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ الترتيبات المضمنة في هذا المنشور، من أجل تسهيل عملية تحويل التلاميذ من مؤسسة تعليمية إلى أخرى، وضمان خدمة عمومية جيّدة، شفافة وذات مصداقية في هذا المجال، مع التذكير بأن أي طلب تحويل تلميذ من مؤسسة تعليمية إلى أخرى خارج النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية يعدّ ملغى وعدم الأثر.



نسخة إلى:

- السيد وزير التربية الوطنية، على سبيل عرض حال؛
- السيدة الأمينة العامة، للإعلام؛
- السيد رئيس الديوان، للإعلام؛
- السيد المفتش العام للتربية الوطنية، للمتابعة؛
- السيد مدير الأنظمة المعلوماتية، للإعلام والمتابعة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التربية الوطنية

18 أبريل 2026

بلاغ

تعلم وزارة التربية الوطنية كافة المترشحين المتمدرسين والأحرار، لامتحاني شهادة التعليم المتوسط وشهادة البكالوريا دورة 2026، أنه سيتم فتح موقعي الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات لسحب استدعاءاتهم الخاصة بالامتحانين حسب التواريخ الآتية:

• امتحان شهادة التعليم المتوسط:

ابتداءً من يوم الأحد 19 أبريل 2026 إلى غاية يوم الخميس 21 ماي 2026.

• امتحان شهادة البكالوريا:

ابتداءً من يوم الخميس 07 ماي 2026 إلى غاية يوم الخميس 11 جوان 2026.

تسحب هذه الاستدعاءات على الروابط الآتية:

<https://bem.onec.dz>

1. امتحان شهادة التعليم المتوسط:

<https://bac.onec.dz>

2. امتحان شهادة البكالوريا:

3. فضاء الأولياء على الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية للمترشحين المتمدرسين:

<https://awlyaa.education.dz>

4. كما يمكن للمترشحين المتمدرسين استلامها عن طريق مديري المؤسسات التربوية.

مع تمنياتنا بالتوفيق والنجاح للجميع